

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

QUAND LE MOUVEMENT COMMUNAUTAIRE SE FAIT ENTREPRENEUR :

TENSIONS ET LIMITES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN TRAVAIL SOCIAL

PAR

JEAN-VINCENT BERGERON-GAUDIN

DÉCEMBRE 2013

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Mes premiers remerciements vont à mes directeurs, Lucie Dumais et Gérard Larose, tous deux professeurs à l'École de travail social de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). La première a été une véritable guide tout au long de mon parcours à la maîtrise, sa rigueur et son sens critique ont grandement influencé mon travail. Le second m'a rappelé l'importance de concilier la théorie avec la pratique.

Aussi, je tiens à témoigner ma profonde reconnaissance à Yves Vaillancourt, professeur émérite à l'École de travail social de l'UQAM, et à Christian Jetté, professeur à l'École de service social de l'Université de Montréal, qui ont été pour moi des mentors. Leurs enseignements ont beaucoup contribué à ma formation en tant que jeune chercheur.

Je tiens également à remercier Sylvie Jochems, professeure à l'École de travail à l'UQAM, de m'avoir fait connaître la sociologie des mouvements sociaux. Je remercie aussi André Fortin, chargé de cours à l'École de service social de l'Université Laval, de m'avoir initié à l'économie sociale et au mouvement communautaire québécois.

Merci aux institutions suivantes pour leur appui financier : la Fondation Desjardins, la Faculté des sciences humaines de l'UQAM, le Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS) et l'Association de recherche des organismes sans but lucratif et de l'économie sociale (ARES).

Ce mémoire n'aurait jamais été possible sans le soutien de certaines personnes, à commencer par mes parents, Myriam et Pierre, qui m'ont toujours encouragé à m'investir pleinement dans mes projets et qui m'ont supporté au cours de la rédaction.

Je remercie également François-Xavier pour son accompagnement hors pair à tous les dîners. Je souligne aussi la disponibilité de ma collègue de bureau, Léonie, qui a toujours accepté de répondre à mes interrogations concernant ce mémoire. De plus, je remercie Anne-Hélène pour les précieuses révisions linguistiques.

Finalement, mes derniers remerciements vont à Laurence, pour sa patience, son écoute, son soutien inconditionnel et sa présence dans ma vie.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
RÉSUMÉ.....	viii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE.....	5
1.1 La genèse du mouvement communautaire québécois.....	6
1.1.1 L'expérience politique fondatrice des comités citoyens.....	8
1.1.2 La prise en charge des services collectifs par les groupes populaires.....	10
1.1.3 Les premières pratiques partenariales avec l'État.....	12
1.2 L'émergence de l'économie sociale au Québec.....	15
1.2.1 Le contexte et le processus d'institutionnalisation.....	17
1.2.2 La diversité des réactions au sein du mouvement communautaire.....	20
1.2.3 Les repères théoriques et historiques du concept.....	24
1.3 La transformation du mouvement communautaire sous l'effet de l'économie sociale.....	29
1.3.1 Les points de continuité et de rupture.....	30
1.3.2 Le passage d'organisme à entreprise communautaire.....	32
1.3.3 Les questions posées par le virage entrepreneurial.....	35
CHAPITRE II	
CADRE THÉORIQUE.....	38
2.1 Vers une sociologie des organismes communautaires.....	39
2.1.1 Les particularités du fait associatif.....	40
2.1.2 Le fonctionnement interne des organismes.....	43
2.1.3 Les enjeux de la transformation organisationnelle.....	50
2.2 Un détour par la sociologie des mouvement sociaux.....	54

2.2.1 Les opérations de cadrage.....	55
2.2.2 La fabrication de l'identité collective.....	58
2.2.3 L'ajout de la dimension identitaire.....	61
CHAPITRE III	
MÉTHODOLOGIE	66
3.1 Les dispositifs méthodologiques.....	66
3.1.1 La stratégie de recherche.....	67
3.1.2 Les techniques de collecte.....	70
3.1.3 La méthode d'analyse.....	73
3.2 Les repères épistémologiques.....	76
3.2.1 La posture de recherche.....	76
3.2.2 Le rapport à l'objet d'étude.....	79
3.3 Les considérations éthiques.....	81
3.3.1 L'obtention du consentement éclairé.....	81
3.3.2 Le respect de la confidentialité et de l'anonymat.....	83
CHAPITRE IV	
ANALYSE DES RÉSULTATS	85
4.1 La dimension institutionnelle.....	86
4.1.1 La répartition formelle du pouvoir.....	86
4.1.2 La position du marché dans le système politique.....	89
4.1.3 La difficile implication des citoyens.....	92
4.2 La dimension organisationnelle.....	93
4.2.1 L'organisation du travail.....	94
4.2.2 La prégnance de la gestion participative.....	98
4.2.3 La consommation comme nouvelle interface avec les citoyens.....	100
4.3 La dimension identitaire.....	102
4.3.1 Les buts poursuivis.....	102

4.3.2 Les significations attribuées	105
4.3.3 Le rapport à l'environnement	108
4.3.4 L'effet du marché sur l'unité des membres	110
4.4 Le discours sur l'économie sociale	112
4.4.1 L'absence d'identification subjective.....	112
4.4.2 La logique de rentabilité économique	114
4.4.3 La comparaison avec le secteur privé.....	117
4.4.4 La nécessité d'un financement public récurrent	118
CHAPITRE V	
DISCUSSION	121
5.1 Les tensions inhérentes à la démarche entrepreneuriale.....	121
5.1.1 L'absence des usagers dans les structures politiques	122
5.1.2 Le manque de compétences économiques	123
5.1.3 La nouvelle dépendance aux ressources marchandes	124
5.1.4 Le malaise face à la tarification	126
5.1.5 L'élargissement de la clientèle	127
5.2 Les limites de l'économie sociale	131
5.2.1 Le flou persistant concernant la définition	131
5.2.2 La faiblesse de la portée politique	133
5.2.3 La disparité entre les secteurs d'activité.....	134
5.2.4 La fausse neutralité du concept	136
CONCLUSION	138
APPENDICE A	
DEMANDE DE TERRAIN D'ÉTUDE.....	141
APPENDICE B	
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES SUR	
LA DEMANDE DE TERRAIN D'ÉTUDE.....	144
APPENDICE C	
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT	147

APPENDICE D
CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE 150
RÉFÉRENCES..... 152

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1	Les phases d'évolution du mouvement communautaire des comités citoyens aux pratiques partenariales (1963-1996)	15
Figure 1.2	Les phases d'évolution du mouvement communautaire de sa naissance à aujourd'hui (1963-2013)	24
Figure 2.1	La transformation organisationnelle vue sous trois dimensions (institutionnelle, organisationnelle et identitaire)	64
Figure 5.1	Les tensions produites par la démarche entrepreneuriale à l'intérieur de l'organisme à l'étude	129

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1	Les dimensions institutionnelle et organisationnelle des organismes communautaires	47
Tableau 2.2	La dimension identitaire des organismes communautaires	62
Tableau 5.1	Les différences entre l'organisme communautaire et l'entreprise d'économie sociale	130

RÉSUMÉ

La montée de l'économie sociale au Québec depuis les années 1990 a fortement interpellé les mouvements sociaux. Bien qu'il ait contribué au développement de l'économie sociale, le mouvement communautaire a pour sa part insisté pour que l'action communautaire soit différenciée de l'économie sociale dans les politiques gouvernementales. Cette demande était motivée principalement par deux raisons : premièrement, le mouvement craignait que son association à l'économie sociale l'oblige à générer des revenus autonomes, ce qui aurait facilité le désengagement de l'État à son endroit; deuxièmement, le terme « économie » était plutôt incompatible avec son identité. Or, l'engouement pour l'économie sociale a marqué l'imaginaire des milieux communautaires et a, dans certains cas, influencé les pratiques des groupes sur le terrain. Des organismes communautaires ont eux-mêmes mis sur pied des projets d'économie sociale pour tenter de développer de nouveaux services de proximité. La littérature indique effectivement que certains organismes ont adopté une démarche plus entrepreneuriale au cours de la période qui coïncide avec l'essor de l'économie sociale (Dumais, Camus et Tremblay, 2011; Rochefort, 2004; Caillouette, 2002). Mais comment un organisme, qui n'avait pas à l'origine d'activités marchandes, peut-il négocier un virage économique? Ce mémoire aborde de front cette question. À l'aide d'un cadre théorique s'inspirant de la sociologie des organismes communautaires et de la sociologie des mouvements sociaux, nous analysons la transformation d'un organisme communautaire sous l'effet de sa démarche entrepreneuriale. La transformation est traitée selon trois dimensions : la dimension institutionnelle, la dimension organisationnelle et la dimension identitaire. Le cas sélectionné est une table de concertation à Montréal qui a démarré un marché de fruits et légumes. L'analyse s'appuie principalement sur deux corpus : 11 entretiens individuels semi-dirigés réalisés avec les acteurs directement impliqués dans l'initiative du marché et une cinquantaine de documents internes de la table de concertation. Une séance d'observation participante a également été menée durant la tenue du marché. Les résultats montrent que la démarche entrepreneuriale crée des tensions importantes au sein de l'organisme. Cinq tensions ressortent davantage : 1) la difficulté à intégrer les usagers du marché dans les structures politiques, 2) le manque de compétences économiques, 3) la nouvelle dépendance aux ressources marchandes, 4) le malaise face à la tarification, et 5) la réticence à diversifier la clientèle du marché pour rentabiliser l'initiative. Ces éléments nous amènent à comparer le modèle organisationnel de l'organisme communautaire avec celui de l'entreprise d'économie sociale afin de voir ce qui les distingue. Finalement, nous tâchons d'identifier les limites de l'économie sociale, dans l'idée de jeter un regard critique, mais nuancé, sur ce phénomène.

Mots clés : mouvement communautaire, organisme communautaire, économie sociale, démarche entrepreneuriale, sécurité alimentaire.

INTRODUCTION

Avant de commencer à rédiger ce mémoire, nous avons dû en présenter une ébauche dans le cadre de l'un de nos séminaires. Nous avons alors expliqué que notre étude traitait du rapport entre le mouvement communautaire et l'économie sociale au Québec. Suivant les préceptes de la recherche, nous avons exposé dans l'ordre notre problématique, notre cadre théorique et notre méthodologie. À la suite de notre présentation, une étudiante a demandé spontanément dans quelle mesure notre étude s'inscrivait dans le champ du travail social. Sur le coup, nous avons été surpris par cette question, probablement parce que le lien nous paraissait évident. Plusieurs travailleurs sociaux œuvrent au sein du mouvement communautaire, l'économie sociale est enseignée dans les écoles de formation universitaire en travail social et le développement local est reconnu comme un modèle d'intervention auprès des communautés. En fait, cette anecdote est révélatrice et montre que ce mémoire ne cadre pas dans la représentation dominante du travail social. Nous n'avons pas travaillé auprès d'un groupe social défavorisé pour tenter de mieux saisir sa réalité. Nous n'avons pas non plus cherché à comprendre comment les intervenants sociaux utilisaient leurs savoirs pratiques dans une situation particulière. Notre recherche aborde des questionnements qui ont traditionnellement habité le travail social, mais des questionnements qui sont souvent considérés comme étant en marge de la discipline, même par les travailleurs sociaux.

Pour éviter d'être mal interprété, soulignons que l'oppression dont sont victimes certains groupes sociaux et les savoirs pratiques qui sont développés pour agir auprès de ces groupes doivent selon nous demeurer les principaux objets d'étude du travail social. Pour notre part, nous avons préféré nous pencher sur tout ce qui entoure ces éléments. Les personnes qui sont affectées par un problème social interagissent avec leur entourage et des intervenants sociaux, mais aussi avec des organisations et des institutions. Nous pensons que le travail social doit également s'intéresser aux dynamiques qui ont cours dans ces organisations et ces institutions. Les organismes communautaires au Québec sont une composante importante du filet social mis en place depuis les années 1960. Présentes dans plusieurs secteurs d'activité (défense de droits, habitation, santé et services sociaux, alimentation, etc.), ces organisations locales font partie d'un même mouvement social, communément appelé le mouvement communautaire. Comptant près

de cinquante ans d'existence, ce mouvement est traversé par une grande diversité de pratiques. Son évolution témoigne de la transformation de l'État providence (Jetté, 2008) et des grands changements sociaux et politiques qui ont marqué le Québec au cours des dernières décennies. Parmi les courants plus récents au sein de ce mouvement, un retiendra particulièrement notre attention dans ce mémoire : celui de l'économie sociale.

Le mouvement communautaire a investi le terrain de l'économie dans les années 1980 par l'entremise des Corporations de développement économique communautaire (CDÉC) à Montréal. À l'époque, le nombre de personnes au chômage était devenu très élevé dans certains quartiers de la ville en raison du déclin industriel. Pour remédier à la situation, le mouvement communautaire a commencé à développer des pratiques en lien avec la formation professionnelle et le démarrage d'entreprises. Ces premières expériences l'ont amené à acquérir certaines connaissances concernant l'insertion par l'emploi et les services de proximité. Lorsque le gouvernement québécois s'est mis à la recherche de solutions pour relancer l'économie au milieu des années 1990, le milieu communautaire avait fait ses preuves en démontrant qu'il pouvait lui-même prendre en charge certaines activités économiques. C'est dans ces années que le terme « économie sociale » a fait son apparition pour désigner des entreprises qui conciliaient des impératifs à la fois sociaux et économiques et qui reposaient sur le dynamisme des collectivités locales (Lévesque et Malo, 1992 : 386). À partir de 1997, le gouvernement québécois a officiellement reconnu que l'économie sociale était une approche entrepreneuriale qui pouvait permettre de répondre à certains besoins sociaux.

L'essor de l'économie sociale au Québec a eu des répercussions sur le mouvement communautaire. Influencés par la montée de cette nouvelle approche, certains organismes communautaires ont pris un virage économique en tentant de développer par eux-mêmes de nouveaux services de proximité (Dumais, Camus et Tremblay, 2011; Rochefort, 2004; Caillouette, 2002). Ces organismes se sont ainsi retrouvés à mi-chemin entre l'action communautaire et l'économie sociale, avec toutes les tensions que cet amalgame pouvait occasionner. Ce mémoire porte sur ce phénomène. Nous y présentons la démarche entrepreneuriale d'une table de quartier à Montréal qui a mis sur pied un marché de fruits et légumes. Dans la littérature scientifique, l'économie sociale québécoise a souvent été étudiée au regard de son rapport à l'État ou au secteur privé, mais rarement au regard de son rapport au monde associatif. L'introduction d'une logique marchande dans l'univers

des organismes à but non lucratif, du moins son amplification par le développement de l'économie sociale, a certainement eu un impact sur celui-ci, impact qui demeure à ce jour un angle mort des écrits dans ce domaine. Notre étude se veut une contribution à l'avancement des connaissances sur cette question.

Ce mémoire est divisé en cinq chapitres. Le premier chapitre nous sert à élaborer notre problématique de recherche. Nous faisons tout d'abord un bref retour sur l'historique du mouvement communautaire québécois. Ensuite, nous décrivons plus en détail le contexte et le processus d'institutionnalisation de l'économie sociale. Cette entrée en matière nous permet de souligner les points de rupture et de continuité entre le mouvement communautaire et l'économie sociale. Nous tentons dans un dernier temps de cerner les effets que peut avoir une démarche entrepreneuriale sur un organisme communautaire. Nous formulons notre question de recherche à la fin de ce premier chapitre.

Dans le second chapitre, nous développons notre cadre théorique en nous basant sur deux courants différents : la sociologie des organismes communautaires, aussi appelée la sociologie des associations en France, et la sociologie des mouvements sociaux. Le premier courant nous aide à décortiquer le fonctionnement interne des organismes communautaires, tandis que le second nous fournit des outils pour aborder leur identité collective. Cette exploration théorique nous mène à construire un modèle d'analyse qui comprend trois dimensions (dimension institutionnelle, dimension organisationnelle et dimension identitaire).

Le troisième chapitre énonce les aspects méthodologiques de notre recherche. Nous y expliquons pour commencer notre stratégie de recherche (étude de cas), nos techniques de collecte de données (entretien individuel semi-dirigé et analyse documentaire) et notre méthode d'analyse (analyse thématique). Nous explicitons par la suite nos repères épistémologiques en insistant principalement sur deux points : notre posture de recherche et notre rapport à l'objet d'étude. Pour terminer, nous exposons certaines considérations éthiques.

Les deux derniers chapitres présentent les résultats de notre étude. Nous reprenons dans le quatrième chapitre les trois dimensions de notre modèle d'analyse pour déterminer quelles composantes de la table de quartier sont les plus affectées par sa démarche entrepreneuriale. Nous examinons également dans ce chapitre le discours de la table par

rapport à l'économie sociale. Dans le cinquième chapitre, nous analysons, dans un premier temps, les principales tensions produites par la démarche entrepreneuriale à l'intérieur de l'organisme à l'étude, puis nous utilisons, dans un deuxième temps, nos résultats pour développer une réflexion plus large sur les limites de l'économie sociale.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

« Le mouvement populaire et communautaire risque-t-il son âme, sa raison d'être en s'impliquant directement dans l'économie et donc dans la création d'emplois et d'entreprises? Ou bien n'est-il pas plutôt en train d'élargir ses visées [...]? » (Favreau, 1989 : 99). Tirée de l'un des tout premiers ouvrages consacrés au mouvement communautaire¹ québécois, cette citation résume le genre de questionnement qu'ont pu soulever les nouvelles pratiques économiques de ce mouvement social à partir des années 1980. Pensant pouvoir remonter à la source des problèmes sociaux qui affectaient les populations auprès desquelles il intervenait, le mouvement communautaire décidait à cette époque d'investir le terrain de l'économie. Loin d'être anodin, ce virage tranchait avec l'attitude de méfiance face au marché que le mouvement avait adoptée depuis sa naissance vingt ans auparavant. L'apparition de ce militantisme économique à l'échelle locale au cours des années 1980 a pavé la voie au développement remarquable qu'a connu par la suite l'économie sociale² au Québec à partir du milieu des années 1990. Pour comprendre l'importance de la montée de l'économie sociale dans la genèse du mouvement communautaire québécois, nous proposons dans ce chapitre de revenir tout d'abord sur les origines de ce mouvement en rappelant ses premières phases d'évolution. Une fois cet historique tracé, nous présenterons plus en détail l'émergence de l'économie sociale. Cette mise en perspective nous permettra d'expliquer en quoi la percée de l'économie sociale a pu transformer le mouvement communautaire, mais surtout d'exposer les modalités qu'a prises cette transformation à l'intérieur des organismes communautaires qui ont négocié un virage économique.

¹ Le gouvernement québécois a préféré utiliser à partir des années 1980 le terme « organisme communautaire » plutôt que le terme « groupe populaire », ce qui explique pourquoi l'appellation de « mouvement communautaire » s'est imposée par rapport à celle de « mouvement populaire ».

² Il n'est pas encore nécessaire, à ce stade de notre démarche, de faire la distinction entre l'économie sociale et l'économie solidaire, deux notions apparentées qui se différencient principalement par leur contexte historique de naissance : l'économie solidaire serait en fait une forme d'économie sociale apparue dans un passé plus récent.

1.1 La genèse du mouvement communautaire québécois

Retracer l'évolution du mouvement communautaire québécois, c'est avant tout postuler que celui-ci possède un degré d'unité et de cohérence suffisant pour qu'il puisse être abordé comme un mouvement social à part entière, ce qui ne va pas nécessairement de soi. La diversité des pratiques et la fragmentation des champs d'action de ce mouvement peuvent le rendre à première vue plus difficile à circonscrire que d'autres mouvements sociaux au Québec, par exemple le mouvement syndical ou le mouvement étudiant. En effet, il semble légitime de se demander ce que peuvent bien avoir en commun une association de citoyens revendiquant une augmentation des allocations d'aide sociale, un organisme communautaire offrant des services dans le domaine de la santé mentale et une entreprise de réinsertion donnant une expérience de travail à des individus à la recherche d'un emploi. Le désir de prise en charge démocratique des services collectifs serait, d'après plusieurs auteurs (Fontaine *et al.*, 2005; Bélanger et Lévesque, 1992), l'élément commun qui permettrait de regrouper l'ensemble de ces organisations sous l'appellation de « mouvement communautaire ». De fait, le principe selon lequel les populations locales doivent participer aux décisions qui concernent leurs conditions de vie immédiates représente véritablement la logique qui a animé le mouvement communautaire depuis sa création dans les années 1960. Évidemment, ce principe s'est traduit en pratique de mille et une façons, selon le contexte social, politique, économique et culturel dans lequel les actions du mouvement communautaire ont pris forme (Mayer, Lamoureux et Panet-Raymond, 2002 : 12). Cette volonté de prise en charge démocratique est cependant toujours demeurée présente au fil du temps, ce pourquoi il est possible de concevoir le mouvement communautaire comme une entité et non comme une suite de mobilisations citoyennes plus ou moins reliées entre elles.

La grande majorité des écrits récents (Jetté, 2008; Favreau et Larose, 2007; Fontaine *et al.*, 2005; Deslauriers, 2003; Mayer, Lamoureux et Panet-Raymond, 2002) traitant de l'évolution du mouvement communautaire se basent sur l'analyse produite par Bélanger et Lévesque (1992), qui développent une lecture mettant l'accent sur les points de continuité et de rupture dans l'histoire du mouvement. Selon ces auteurs, la continuité est perceptible dans la demande permanente de contrôle populaire des services collectifs, tandis que la rupture s'observe dans la transformation des pratiques du mouvement à travers les années. Pour délimiter cette transformation, Bélanger et Lévesque (1992)

identifient trois périodes chronologiques auxquelles ils associent un idéal type d'organisation : les comités citoyens pour la période de 1963 à 1975, les groupes populaires de services pour la période de 1976 à 1982 et les organismes communautaires de partenariat pour la période de 1987 à 1992³. Il faut mentionner que les années sont utilisées par ces auteurs comme des repères et non comme des indicateurs fixes, étant donné que le mouvement n'a pas nécessairement évolué au même rythme dans les milieux urbains et ruraux. Il importe aussi de spécifier que la fin d'une période ne signifie pas non plus la disparition complète de l'idéal type lui étant rattaché, mais bien son recul au profit d'une forme organisationnelle plus représentative du contexte de l'époque. D'ailleurs, Bélanger et Lévesque (1992) emploient le terme de « génération » pour désigner chaque idéal type d'organisation, ce qui permet de penser l'évolution du mouvement selon un processus d'accumulation des pratiques plutôt que de substitution d'une pratique par une autre. Ce découpage du mouvement communautaire en différentes générations d'organisation est largement dominant dans la littérature des vingt dernières années sur le sujet⁴.

Reprenant nous aussi la segmentation historique proposée par Bélanger et Lévesque (1992), nous décrivons dans cette partie les trois premières phases d'évolution du mouvement communautaire. Nous préférons utiliser l'expression de « phase d'évolution » plutôt que celle de « génération », car nous considérons que la seconde laisse sous-entendre que chaque période a généré un nouvel ensemble d'organisations, ce qui ne reflète pas nécessairement la réalité du mouvement au cours des dernières années. En effet, si les premières phases d'évolution du mouvement ont été vastes en matière de

³ Preuve que la division entre les périodes chronologiques n'est pas stricte, Bélanger et Lévesque (1992) ne rattachent à aucune période particulière les années qui s'écoulent entre 1982 et 1987.

⁴ La seule analyse divergente de celle de Bélanger et Lévesque (1992) est celle de Fontaine *et al.* (2005), qui choisissent d'utiliser le terme de « tradition » plutôt que celui de « génération » pour distinguer les différentes phases d'évolution du mouvement communautaire. Ces auteurs affirment que le mouvement aurait pour origine les associations de bienfaisance et de charité que dirigeait l'Église catholique avant les années 1960 et non les premiers comités citoyens, comme le soutiennent Bélanger et Lévesque (1992). Fontaine *et al.* (2005) classent plutôt les comités citoyens dans une seconde tradition, qui inclut également les nombreux groupes populaires de services créés durant les années 1970. Toujours selon ces auteurs, le déclin de la pensée marxiste à la fin des années 1970 aurait provoqué l'apparition d'une troisième tradition, principalement basée sur le développement économique communautaire et les mobilisations identitaires. Finalement, Fontaine *et al.* (2005) voient une quatrième tradition dans l'augmentation des partenariats et de la concertation entre l'État et le mouvement communautaire à partir des années 1990.

création de nouveaux groupes, celles qui ont suivi le milieu des années 1980 ont été moins marquantes sur ce plan, ce qui ne veut pas dire que les pratiques du mouvement n'ont pas connu d'importantes transformations durant ces phases, au contraire. Notre objectif est de cerner les grandes tendances qui ont traversé les trente premières années d'existence du mouvement afin de donner un aperçu de son état au milieu des années 1990, moment où se déclenche l'engouement pour l'économie sociale au Québec. Nous croyons que cette entrée en la matière aidera à mieux comprendre l'ambiguïté des réactions à l'intérieur du mouvement communautaire concernant l'économie sociale.

1.1.1 L'expérience politique fondatrice des comités citoyens

La majeure partie des analyses historiques (Jetté, 2008; Favreau et Larose, 2007; Mayer, Lamoureux et Panet-Raymond, 2002; Bélanger et Lévesque, 1992) au sujet du mouvement communautaire font coïncider sa naissance avec l'apparition de l'État providence québécois au tournant des années 1960, moment qui marque également le début de la Révolution tranquille. Récemment arrivé au pouvoir, le Parti libéral du Québec se lançait à l'époque dans un important chantier de modernisation de l'appareil étatique qui devait déboucher sur une série de réformes sociales d'envergure, dont la création d'un ministère spécialement consacré au bien-être et à la famille (Mayer, Lamoureux et Panet-Raymond, 2002 : 13). C'est dans ce contexte d'effervescence où un grand nombre de services publics encore actuels étaient mis en place que les premiers comités citoyens – la forme organisationnelle originelle du mouvement – ont vu le jour. L'idée maîtresse derrière ces comités était que les populations locales ne restent pas passives et participent activement à l'organisation de ces services. Cette démarche d'animation sociale était entièrement nouvelle, car elle échappait au contrôle de l'élite locale traditionnelle (Bélanger et Lévesque, 1992 : 716). Ainsi, le mouvement n'offrait pas à proprement parler de « services » durant sa première phase d'évolution; son action s'inscrivait avant tout dans le registre de la revendication politique et consistait à mobiliser les communautés autour des enjeux liés à l'édification de l'État providence.

Il faut dire que la mise sur pied de ces nouvelles structures de participation a d'abord été un phénomène urbain qui se limitait à Montréal. Les quartiers populaires comme Saint-Henri et Pointe-Saint-Charles ont été les berceaux des tout premiers comités citoyens aux alentours de 1963, et la région montréalaise en comptait déjà vingt-cinq quelques années plus tard en 1968 (Bélanger et Lévesque, 1992 : 717). Fondés par des sociologues et des

travailleurs sociaux qui remettaient en question le traitement individualisé des problèmes sociaux, les comités citoyens d'origine se prononçaient sur des questions très variées, qui allaient de l'éducation à l'accès aux soins de santé, en passant par la rénovation urbaine et l'aménagement du territoire (Mayer, Lamoureux et Panet-Raymond, 2002 : 18). Cette culture de la participation s'est développée plus tardivement en milieu rural, les premières expériences de mobilisation y remontant plutôt aux années 1970. De fait, il a fallu attendre les travaux du Bureau d'aménagement de l'Est du Québec (BAEQ) au tout début des années 1970 pour voir apparaître des démarches similaires de participation en milieu rural : ces dernières visaient à s'opposer à la fermeture de certains villages à faible potentiel agricole dans les régions de la Gaspésie et du Bas-Saint-Laurent. Alors que les revendications des comités citoyens en milieu urbain concernaient la consommation et s'inscrivaient dans le prolongement de l'État providence, les demandes des comités citoyens en milieu rural étaient plutôt adressées à des ministères à caractère économique et proposaient une nouvelle vision de l'occupation du territoire (Bélanger et Lévesque, 1992 : 718). Dans les deux cas cependant, les comités représentaient des contre-pouvoirs locaux face à la puissance centralisée de l'État (Favreau et Larose, 2007 : 42).

Malgré la prolifération des comités citoyens au cours des années 1960, les limites de l'animation sociale sont apparues de plus en plus évidentes dès la fin de cette décennie. En effet, l'action des comités citoyens étant exclusivement orientée vers l'exercice d'un pouvoir d'influence, les militants se retrouvaient dans une impasse chaque fois que l'État refusait d'entendre leurs revendications. Pour remédier à cette situation, les comités citoyens ont bifurqué dans les années 1970 vers deux voies différentes : d'un côté, l'action politique, et de l'autre, la prestation de services (Mayer, Lamoureux et Panet-Raymond, 2002 : 19). La première voie, qui a mené à la formation de partis politiques municipaux et de différents groupes marxistes-léninistes plus radicaux, s'est soldée par un échec relatif⁵, tandis que la deuxième voie a propulsé le mouvement communautaire dans sa deuxième phase d'évolution, celle des groupes populaires de services. Avant de

⁵ En effet, certains comités citoyens montréalais se sont regroupés au début des années 1970 pour former des partis politiques municipaux, notamment le Front d'action politique, qui a duré de 1970 à 1974 (Bélanger et Lévesque, 1992 : 719). D'autres initiatives du même genre ont rencontré plus de succès à Québec, comme le cas du Rassemblement populaire, qui a existé pendant une trentaine d'années. En ce qui concerne le virage marxiste-léniniste de certains comités, il faut rappeler le fort ascendant qu'a eu la pensée marxiste sur les mouvements sociaux québécois au cours des années 1970. Au sein de nombreux comités, la radicalisation en vue d'une prise du pouvoir s'est toutefois traduite par un déclin de la participation et un repli sur soi (Mayer, Lamoureux et Panet-Raymond, 2002 : 25), qui ont conduit à l'éclatement des groupes.

poursuivre, rappelons que l'influence des comités citoyens demeure bien présente de nos jours, même si cette phase d'évolution ne s'est échelonnée que sur quelques années.

1.1.2 La prise en charge des services collectifs par les groupes populaires

L'éruption des groupes populaires de services a signifié le passage à une autre stratégie d'action pour le mouvement communautaire : la population cherchait dorénavant à résoudre ses problèmes par elle-même et non en faisant appel à l'État (Mayer, Lamoureux et Panet-Raymond, 2002; Bélanger et Lévesque, 1992). Cette deuxième phase d'évolution symbolise un certain âge d'or dans l'histoire du mouvement, étant donné la grande quantité d'organisations qui ont été créées durant cette période et leur diversité. Ces nouveaux groupes, directement issus des anciens comités citoyens, se définissaient comme une alternative aux services offerts par l'État et par le secteur privé (Mayer, Lamoureux et Panet-Raymond, 2002 : 23). À la différence de la génération précédente, les groupes populaires de services ne s'organisaient pas nécessairement sur une base territoriale, mais adoptaient plutôt une approche par problématique, par exemple la problématique du logement ou celle de la défense des prestataires d'aide sociale. Ainsi, les années 1970 ont vu apparaître une panoplie de groupes se dédiant à un champ d'action spécifique, entre autres des associations coopératives d'économie familiale (ACEF) pour la consultation budgétaire, des cliniques communautaires pour les soins de santé, des garderies, des coopératives d'alimentation, des groupes d'éducation populaire et d'alphabétisation, pour ne nommer que ceux-là. Prenant la forme de collectifs autogérés réunissant des bénévoles, des travailleurs permanents et des usagers, ces groupes devenaient des espaces où les individus y étant impliqués pouvaient expérimenter de nouveaux rapports à la consommation et de nouveaux rapports de travail (Bélanger et Lévesque, 1992). Manuel Castells, éminent sociologue des questions urbaines et des mouvements sociaux, parlait pour sa part d'une « syndicalisation de la consommation collective » pour décrire le phénomène des groupes de services (Mayer, Lamoureux et Panet-Raymond, 2002 : 18).

Bien que le mouvement communautaire ait modifié son rapport à l'État durant sa seconde phase, il faut souligner que sa transformation a continué de s'inscrire dans l'évolution de l'État providence québécois qui, lui aussi, poursuivait son développement. En effet, la multiplication des groupes de services, principalement pendant la deuxième moitié des années 1970, n'était pas étrangère à une prise de conscience de l'État, qui réalisait à la

même époque son incapacité à répondre à certains nouveaux problèmes sociaux (Bélanger et Lévesque, 1992 : 722). Les groupes de services constituaient alors pour lui une solution fiable, dans la mesure où ils possédaient un statut juridique d'organisme à but non lucratif ou de coopérative qui leur conférait une certaine probité (*Ibid.*). De leur côté, les groupes acceptaient d'être soutenus financièrement par le gouvernement, même si ce support soulevait la question de leur autonomie face à l'État, épineuse question qui continue d'ailleurs à représenter un objet de préoccupation dans le milieu communautaire. Il est important de mentionner que le gouvernement provincial ne constituait pas non plus l'unique bailleur de fonds des premiers groupes de services, qui, comme aujourd'hui, pouvaient également compter sur l'assistance financière du clergé, d'organismes de bienfaisance, de fondations privées, du milieu universitaire, du gouvernement fédéral et de quelques syndicats (Mayer, Lamoureux et Panet-Raymond, 2002 : 19). Par ailleurs, il ne faudrait pas croire que ces premières « collaborations » formelles entre l'État et le mouvement communautaire se sont déroulées sans heurts.

L'histoire spécifique des cliniques communautaires est à cet égard emblématique du nouveau rapport qui se développe entre le mouvement communautaire et l'État durant cette seconde phase. Groupes de services offrant des soins de santé selon une vision sociale de la médecine, les cliniques communautaires ont rapidement attiré l'attention du gouvernement dès le début des années 1970. Leurs interventions dans le milieu immédiat des usagers et leur approche axée sur la prévention plaisaient à l'État, qui a décidé de répandre ce modèle organisationnel à la grandeur du Québec en l'intégrant au sein du système de santé et de services sociaux sous le nom de centre local de services communautaires (CLSC). Sans faire l'historique complet de cette institutionnalisation, soulignons que celle-ci n'a pas fait l'unanimité parmi les cliniques communautaires à l'époque; la majorité y ont vu une victoire pour la reconnaissance du mouvement communautaire, mais certaines redoutaient une perte de contrôle collectif sur des services que la population avait bâtis elle-même⁶. Cette ambivalence du mouvement, pris entre son désir d'être reconnu par l'État et sa volonté de faire les choses de son côté, est typique de cette période, pendant laquelle il s'est imposé en tant que fournisseur de services, tout en restant attaché à son passé récent fait de revendications. Ce malaise à

⁶ L'opposition à la création des CLSC provenait principalement de cliniques communautaires montréalaises qui fonctionnaient déjà depuis quelques années, comme celle de Saint-Jacques, de Pointe-Saint-Charles, de Saint-Henri et du Centre-ville (Bélanger et Lévesque, 1992 : 722).

collaborer avec l'État s'est partiellement estompé avec le temps, puisque le mouvement communautaire est devenu un partenaire important du gouvernement dans certains secteurs d'activités durant les années 1980, années qui renvoient justement à sa troisième phase d'évolution.

1.1.3 Les premières pratiques partenariales avec l'État

À l'aube des années 1980, le mouvement communautaire était donc solidement enraciné dans plusieurs communautés locales du Québec et comptait un nombre considérable de groupes de services, qui constituaient autant de structures permanentes de mobilisation. Fort de ses quinze premières années d'existence, il a dû par la suite s'adapter aux multiples transformations sociales qui ont marqué cette décennie. Contrairement à la prospérité remarquable qu'avaient connue les deux décennies précédentes, les années 1980 ont effectivement été caractérisées par un ralentissement économique majeur. Cette période a annoncé le déclin de l'industrialisation, la diminution de la production de services par les grandes institutions hospitalières, la hausse substantielle du chômage et le début de la remise en question de l'État providence (Favreau et Larose, 2007 : 48-49). Évidemment, ce changement de conjoncture a aussi entraîné un alourdissement des besoins sociaux auxquels l'État avait peine à répondre. Dans ce contexte, le mouvement communautaire a dû élargir son spectre d'actions pour s'ajuster à ces nouvelles réalités sociales; la réinsertion sur le marché du travail, le développement économique communautaire et l'intervention auprès de groupes identitaires particuliers se sont alors ajoutés à ses secteurs d'activités. De nouveaux groupes de services ont également été mis au monde, tels que des maisons de jeunes, des ressources alternatives en santé mentale et des maisons d'hébergement pour les femmes victimes de violence (Mayer, Lamoureux et Panet-Raymond, 2002 : 34). Cette augmentation n'a toutefois été en rien comparable à l'explosion de groupes qu'avait connue la phase antérieure. En plus de cette expansion, plusieurs regroupements politiques sectoriels et intersectoriels ont aussi été mis sur pied durant cette période (*Ibid.* : 35).

Nonobstant l'arrivée de ces nouveaux groupes, les premières expériences de partenariat entre l'État et le mouvement communautaire ont réellement été le trait marquant de cette troisième phase. En effet, même si le gouvernement québécois avait commencé à « collaborer » avec le mouvement dès les années 1970, cette collaboration s'est davantage formalisée au cours des années 1980. La santé mentale a été le premier champ d'action où

ce rapprochement s'est concrétisé, entre autres parce que les services offerts par l'État dans ce domaine étaient à l'époque fortement critiqués et que le mouvement communautaire avait réussi à développer des approches qui permettaient de maintenir les personnes atteintes dans leur milieu de vie naturel. À la différence de l'institutionnalisation des cliniques communautaires, qui avait mené à leur assimilation au secteur public, les premières pratiques partenariales en santé mentale supposaient la reconnaissance d'un partage complémentaire des rôles entre l'État et le mouvement. Il s'agissait ainsi d'une forme différente d'institutionnalisation, à l'intérieur de laquelle le mouvement gardait une part d'autonomie face au gouvernement, tout en étant formellement incorporé à l'organigramme de services. Cette intégration signifiait une augmentation du financement pour les organismes communautaires⁷ œuvrant en santé mentale, mais venait également avec l'obligation de rendre des comptes par rapport à la façon dont ces sommes étaient dépensées. La question de l'autonomie du mouvement communautaire était encore soulevée : « Le partenariat comportera toujours des risques de détournement de sens, de tensions entre l'intégration institutionnelle et le nécessaire développement d'une dynamique d'autonomie » (Bélanger et Lévesque, 1992 : 733).

Outre ces premières pratiques partenariales, l'incursion du mouvement communautaire sur le terrain de l'économie est également un fait non négligeable de cette troisième phase (Mayer, Lamoureux et Panet-Raymond, 2002 : 36). Cet intérêt soudain pour l'activité économique s'explique par le lien de causalité évident entre certains nouveaux problèmes sociaux et le ralentissement économique, mais également par le recul pendant les années 1980 de la pensée marxiste (Fontaine *et al*, 2005 : 10), qui prônait un contrôle étatique et non communautaire de l'économie. Ce virage économique s'est incarné dans les Corporations de développement économique communautaire (CDÉC), qui avaient pour objectif de relancer le développement des quartiers montréalais les plus durement affectés par la conjoncture économique difficile en mobilisant l'ensemble des acteurs locaux (secteur privé, secteur public et secteur communautaire). Ces organisations, qui n'étaient pas à proprement dit des groupes de services traditionnels, postulaient que les individus exclus du monde du travail vivaient aussi une exclusion sociale et politique (Bélanger, Boucher et Lévesque., 2007 : 118). Il n'était pas encore question d'économie sociale,

⁷ Comme nous l'avons souligné précédemment, l'appellation plus technocratique d'« organisme communautaire » a fini par remplacer celle de « groupes populaires de services » durant les années 1980, à la suite des premiers partenariats entre l'État et le mouvement communautaire.

mais l'idée selon laquelle les communautés locales sont concernées par leur développement économique et peuvent y participer commençait à faire son chemin. Ainsi, en plus de se rapprocher significativement de l'État, le mouvement communautaire s'est, d'une certaine façon, repositionné par rapport à l'économie pendant sa troisième phase d'évolution.

Bélangier et Lévesque (1992) ne situent pas clairement la fin de la troisième phase, étant donné que les pratiques partenariales demeuraient la tendance dominante au moment où leur analyse a été publiée. Cette domination s'est poursuivie durant les années 1990, qui ont été caractérisées par une multiplication des expériences de partenariat, particulièrement en développement économique communautaire, et par une institutionnalisation croissante des pratiques du mouvement (Mayer, Lamoureux et Panet-Raymond, 2002 : 59). Parallèlement à toutes ces transformations, l'action sociale orientée vers la défense de droits et l'éducation populaire est devenue une pratique de moins en moins courante chez les organismes communautaires (*Ibid.*). Connaissant la façon dont le mouvement a évolué au cours des vingt dernières années, il serait possible d'avancer que sa troisième phase s'est achevée vers le milieu des années 1990. Cette date fait référence à la naissance officielle de l'économie sociale au Québec, du moins à la première utilisation de ce terme par le gouvernement québécois et le mouvement communautaire. Étant donné le retentissement important qu'a eu l'économie sociale dans les différents milieux liés au mouvement communautaire, nous considérons que l'émergence de cette pratique peut être traitée comme quatrième phase⁸. Après avoir fait l'historique des trente premières années du mouvement pour comprendre son état général au moment où l'économie sociale a pris son essor, nous traiterons, dans la prochaine section, de son passé plus récent en analysant le développement de l'économie sociale.

Avant d'aborder de front l'histoire de l'économie sociale, nous avons tenté, dans la figure 1.1, de schématiser la façon dont s'articulent entre elles les trois premières phases du mouvement. Les phases y sont représentées par des couches horizontales qui évoluent au

⁸ Notre position rejoint celle avancée par Comeau *et al.* (2001 : 22), qui considèrent que les années 1990 ont vu naître une nouvelle génération d'organisations (communautaires et syndicales) et d'institutions publiques se préoccupant des enjeux liés à la création d'emplois, à l'économie sociale et au développement local. En utilisant le terme « économie sociale » pour distinguer la quatrième phase d'évolution du mouvement communautaire, nous cherchons surtout à désigner ce phénomène, soit le fait que le mouvement commence à se préoccuper de la question économique (emploi et développement) à partir des années 1990.

fil d'une ligne du temps débutant au tournant des années 1960 et se terminant au milieu des années 1990. Afin de montrer la concomitance des phases, les trois couches sont superposées, ce qui sert aussi à illustrer le processus d'accumulation des pratiques dans l'histoire du mouvement. Il importe de remarquer cependant que le poids d'une nouvelle couche a pour effet de réduire la surface couverte par la couche inférieure; en d'autres mots, l'apparition d'une nouvelle phase provoque tout de même une baisse graduelle des pratiques associées à la phase antérieure. Ce mode de représentation permet, par exemple, de constater que le mouvement était, au milieu des années 1990, composé de l'ensemble de ses couches, mais que les plus anciennes d'entre elles, avaient une plus faible influence à ce moment. Dans le schéma, la composition du mouvement au milieu des années 1990 reflète en fait les tendances que nous venons d'évoquer, soit une baisse d'intérêt pour la tradition politique de la défense de droits provenant des comités citoyens, une diminution du nombre d'organismes créés et une plus forte institutionnalisation du mouvement par le biais des pratiques partenariales. Nous reviendrons plus tard sur cette figure.

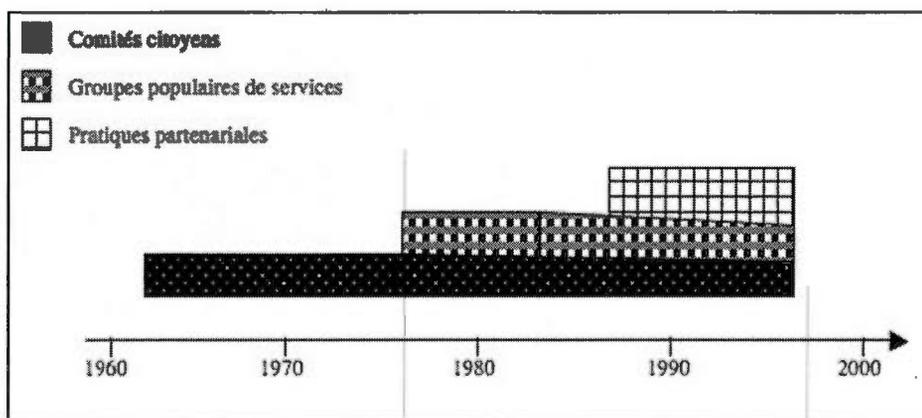


Figure 1.1 Les phases d'évolution du mouvement communautaire des comités citoyens aux pratiques partenariales (1963-1996).

1.2 L'émergence de l'économie sociale au Québec

Les nouvelles pratiques économiques instituées par les CDÉC entretenaient à la fois un rapport de continuité et de rupture avec le mouvement communautaire; à l'instar des comités citoyens et des groupes de services, les CDÉC favorisaient la participation des communautés locales, mais introduisaient également un souci d'efficacité économique et

un esprit de collaboration avec certains milieux des affaires (Favreau, 1989 : 150). Ces expérimentations, qui avaient principalement pour objet la requalification professionnelle et le démarrage de petites entreprises, ont préfiguré le développement subséquent de l'économie sociale. En effet, si les mouvements sociaux, parmi lesquels se trouve le mouvement communautaire, ont autant participé à l'institutionnalisation de l'économie sociale, c'est parce qu'ils avaient déjà commencé à s'intéresser à l'économie dix ans auparavant (Vaillancourt et Favreau, 2000 : 8). La montée de l'économie sociale au milieu des années 1990 découlait donc de l'évolution du mouvement communautaire au cours de la décennie précédente. Conscient que l'économie sociale n'est pas exclusive au mouvement communautaire, dans la mesure où elle réunit des initiatives économiques extérieures à celui-ci⁹, nous jugeons que son émergence est toutefois suffisamment représentative de la trajectoire récente du mouvement pour que nous puissions ici l'aborder comme quatrième phase d'évolution.

Afin de montrer en quoi la montée de l'économie sociale a été déterminante dans l'histoire du mouvement communautaire, nous retracerons pour commencer le contexte et le processus d'institutionnalisation¹⁰ de l'économie sociale, en accordant une attention plus particulière à la place du mouvement à ce chapitre. Dans un deuxième temps, nous examinerons plus en profondeur la position du mouvement face à l'économie sociale, en exposant les réactions – parfois contradictoires – de ses différentes composantes. En dernier lieu, nous développerons une analyse plus théorique du concept d'économie sociale, de manière à situer les débats qui ont cours sur le terrain par rapport à ceux recensés dans la littérature scientifique. Nous considérons que le contenu de cette deuxième section nous permettra de préciser la mise en contexte de notre objet de recherche et de mettre en relief les grandes questions soulevées par l'économie sociale, qui sont sources de tensions au sein du mouvement communautaire.

⁹ Il suffit de mentionner que l'économie sociale regroupe l'ensemble des organisations ayant le statut juridique d'organisme à but non lucratif, de coopérative ou de mutuelle pour comprendre que cette notion dépasse le seul mouvement communautaire, qui est pour sa part largement composé d'organismes à but non lucratif.

¹⁰ Nous concevons ici l'institutionnalisation comme étant un « processus de définition et de codification des règles, produits de compromis entre les acteurs, incluant le financement, les conditions de développement, les règles de participation, les principes de démocratisation, les formes des ententes partenariales, les politiques sociales, etc. » (D'Amours, 2002a : 31).

1.2.1 Le contexte et le processus d'institutionnalisation

Au Québec, l'utilisation contemporaine du terme « économie sociale » est généralement attribuée à Lévesque et Malo (1992), qui affirmaient au début des années 1990 que l'économie sociale correspondait à une réalité déjà existante au Québec, mais demeurait une notion méconnue. Ces auteurs soutenaient que « l'expression [économie sociale] [servait] en priorité pour désigner les entreprises qui tentent de concilier impératifs économiques et impératifs sociaux et qui reposent essentiellement sur le dynamisme des collectivités locales » (Lévesque et Malo, 1992 : 386)¹¹. Il a fallu attendre quelques années pour que l'expression sorte du cadre universitaire et soit reprise par des acteurs issus des mouvements sociaux. Le mouvement des femmes a été le premier qui l'a intégrée à son vocabulaire à l'occasion de la Marche « Du pain et des roses » en 1995 (Lévesque, 2007; D'Amours, 2002b). En effet, l'économie sociale figurait alors parmi les revendications de ce mouvement, qui donnait un sens large au terme en l'employant pour désigner globalement les ressources mises sur pied par les collectivités pour améliorer leur qualité de vie (D'Amours, 2002a : 35). Concevant l'économie sociale comme un ensemble d'« infrastructures sociales », le mouvement des femmes avançait une première définition pratique qui permettrait d'intégrer l'entièreté du mouvement communautaire dans cette nouvelle notion.

Au milieu des années 1990, l'économie sociale était discutée à l'intérieur de quelques cercles d'intellectuels et trouvait écho dans certains mouvements sociaux. Devant cet engouement, le gouvernement québécois n'a pas tardé à s'y intéresser à son tour en créant, dès 1996, un comité de travail dédié à cette question. L'état des finances publiques était alors la préoccupation de l'heure, vu les pressions financières engendrées par le ralentissement économique qui sévissait depuis les années 1980. Ce comité de travail, appelé le Comité d'orientation et de concertation sur l'économie sociale, devait conseiller le gouvernement et initier la concertation entre les acteurs de ce secteur (Comeau *et al.*, 2002 : 188). La définition de l'économie sociale produite dans ce deuxième temps s'accordait à celle défendue par le mouvement des femmes, dans la mesure où elle reposait sur des objectifs semblables, soit la reconnaissance du travail des femmes, la création d'emplois stables et de qualité, le développement de biens et de

¹¹ Malgré le lien de parenté entre le développement économique communautaire et l'économie sociale, les deux concepts se différenciaient déjà à l'époque; le premier faisait référence à une conception du développement, tandis que le second renvoyait plutôt à un type d'organisation.

services ayant une utilité sociale et la mixité d'investissements humains et financiers (D'Amours, 2002b : 30). Il faut rappeler que ces événements survenaient dans une période forte de rapprochement entre l'État et le mouvement communautaire, d'où la rapidité avec laquelle le gouvernement s'est mobilisé dans cette affaire.

De cette première démarche gouvernementale est né, dans la même année, le Groupe de travail sur l'économie sociale, qui réunissait des représentants des mouvements sociaux et du secteur même de l'économie sociale. Ce comité multisectoriel avait pour mandat d'élaborer un plan d'action pour le développement de l'économie sociale dans la foulée d'une grande conférence socioéconomique organisée par le gouvernement. À l'automne 1996, le Parti québécois, qui était alors au pouvoir, conviait le patronat, les syndicats et les représentants de la société civile¹² au Sommet sur l'économie et l'emploi du Québec afin de trouver des solutions au déficit récurrent dans le budget gouvernemental et de relancer l'économie (Vaillancourt, 2008 : 10). Contrairement aux définitions précédentes, celle avancée par le Groupe de travail sur l'économie sociale et débattue lors du Sommet se distanciat d'une vision large de l'économie sociale en associant cette notion aux entreprises collectives qui produisaient des biens ou des services ayant une rentabilité sociale (D'Amours, 2002b : 31). Le mouvement communautaire n'était plus inclus dans cette troisième définition, considérant que la plupart de ses organisations ne s'identifiaient pas à l'entrepreneuriat collectif. Le Groupe de travail ajoutait cinq principes à sa définition : la finalité sociale, l'autonomie de gestion par rapport à l'État, le fonctionnement démocratique, la primauté de la personne et du travail sur le capital dans la répartition des surplus et des revenus, et finalement, la participation, la prise en charge et la responsabilité individuelle et collective (*Ibid.*).

Même si cette troisième définition, basée sur des valeurs, demeure à ce jour une référence en raison du contexte démocratique dans lequel elle a été formulée, cela n'a pas empêché le gouvernement de restreindre rapidement le sens donné au terme « économie sociale ». Dès 1997, le gouvernement proposait une quatrième définition dans le cadre de la Politique de soutien au développement local et régional. Désormais, les entreprises

¹² Il est important de souligner que la présence de représentants de la société civile à ce type de rencontre était une première en soi et illustre bien l'une des deux spécificités de l'économie sociale québécoise, soit la forte participation des mouvements sociaux à son institutionnalisation (son autre spécificité étant son fort degré d'institutionnalisation en comparaison avec l'économie sociale dans les autres provinces canadiennes et aux États-Unis) (D'Amours, 2002a : 31).

d'économie sociale devaient, en plus de respecter les cinq principes déjà mentionnés, créer des emplois rémunérés par des salaires, reposer sur une démarche entrepreneuriale formelle et un financement diversifié, adopter une tarification réaliste et tendre à l'autofinancement (*Ibid.*). De toute évidence, le caractère fortement entrepreneurial de cette nouvelle définition éloignait encore davantage l'économie sociale du mouvement communautaire sur le plan institutionnel. Cette tendance à réduire l'économie sociale à sa seule dimension économique s'est renforcée avec le temps, alors que le gouvernement utilisait dans des documents publiés au début des années 2000 une cinquième définition, encore plus restrictive, qui positionnait clairement l'entreprise d'économie sociale dans le secteur marchand et valorisait avant tout les revenus autonomes tirés d'activités marchandes (*Ibid.*). En définitive, l'économie sociale était perçue par le gouvernement comme une forme particulière d'entrepreneuriat pouvant créer de nouveaux emplois, situation qui prévaut encore aujourd'hui.

En l'espace d'une décennie, l'économie sociale au Québec passait du statut de notion méconnue à celui de secteur économique formel encadré par l'État. Ce processus accéléré d'institutionnalisation lui a certes valu une reconnaissance objective, mais lui a également imposé d'importantes contraintes normatives, en plus de faire apparaître certains dangers, tels que la diminution de son autonomie politique et l'affaiblissement de sa vitalité démocratique (Favreau, 2008 : 20). Au bout du compte, le gouvernement québécois avait tout de même mis en place une série de politiques publiques qui conférait à l'économie sociale une prépondérance ou une exclusivité dans certaines sphères d'activités : les services de garde, le logement social et les services d'aide domestique (Vaillancourt, 2008 : 11-12). Outre ces domaines phares, l'économie sociale était aussi présente dans le champ des entreprises d'insertion, des ressourceries, de l'emploi pour les personnes handicapées et des services de périnatalité (Comeau *et al.*, 2002 : 188-189). La percée du développement économique communautaire dans les années 1980, l'utilisation du terme par certains mouvements sociaux – dont une partie du mouvement communautaire – et la crise des finances publiques ont donc été autant de facteurs conjoncturels qui, réunis, ont mené à cette institutionnalisation rapide. Après ce processus, l'économie sociale devenait une troisième base possible de financement gouvernemental pour les organismes communautaires, qui pouvaient déjà recevoir un soutien financier pour leur mission globale ou pour des projets spécifiques (D'Amours, 2006 : 105). Malgré le rôle positif

joué par le mouvement dans les premiers temps de cette histoire, il ne faudrait pas croire que l'émergence de l'économie sociale n'a pas non plus attisé de tensions.

Comme nous l'avons dit précédemment, l'institutionnalisation de l'économie sociale est survenue dans une période de rapprochement entre l'État et le mouvement communautaire, la création du Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA) et du Fonds d'aide à l'action communautaire autonome en 1995 en témoignant (Québec, 2001). Dans ce nouveau contexte de collaboration, les acteurs du mouvement communautaire se montraient encore plus soucieux de leur autonomie face à l'État, ce qui explique d'ailleurs l'apparition de l'expression « action communautaire autonome » à la même époque. Après avoir participé activement à l'institutionnalisation de l'économie sociale et avoir réclamé une part d'appartenance à cette forme d'économie, ce sont les organisations de la société civile elles-mêmes qui ont demandé à ce que le gouvernement québécois opère une distinction entre les organismes communautaires autonomes, les coopératives et les entreprises d'économie sociale (Favreau, 2008 : 100). Cette requête faisait suite aux nombreux débats qui ont fait rage au sein des mouvements sociaux dans les années 1990 : d'un côté, l'économie sociale était perçue comme une opportunité de revaloriser la société civile, de remettre en question le marché et l'État et de générer des emplois; de l'autre, elle était plutôt vue comme une menace pour certains acquis sociaux et syndicaux et comme une simple subordination à la pensée néolibérale (Vaillancourt et Favreau, 2000 : 10). Le mouvement communautaire craignait que son association à l'économie sociale affecte son autonomie, diminue son financement public et donne l'occasion à l'État de l'instrumentaliser en lui imposant des objectifs (*Ibid.*).

1.2.2 La diversité des réactions au sein du mouvement communautaire

Après avoir interrogé le virage économique du mouvement communautaire au temps des CDÉC, Favreau (2008 : 9) a soulevé sensiblement le même questionnement par rapport à l'économie sociale : « Est-ce une nouvelle forme de gestion sociale de la pauvreté ou une réponse inédite à des besoins économiques et sociaux qui se conjuguent à une aspiration à la vie démocratique et au renouvellement de la protection sociale et des politiques d'emploi des États? » Le mouvement communautaire était tiraillé par ce dilemme à la fin des années 1990, une période où les attaques à l'endroit de l'économie sociale se faisaient de plus en plus virulentes. Pensant visiblement que l'économie sociale était une forme de gestion de la pauvreté, Boivin et Fortier (1998) publiaient durant ces années un ouvrage

qui reprenait sur un ton polémique les principales critiques circulant à l'époque. Selon ces auteurs et leurs collaborateurs, l'économie sociale était une simple stratégie de création d'emplois à bon prix, qui ne faisait que participer à la régulation marchande de l'intervention sociale et à la consécration de l'approche traditionnelle de l'intégration par le travail (Boivin et Fortier, 1998). Guère plus reluisante, l'analyse féministe contenue dans cet ouvrage reprochait à l'économie sociale de contribuer à la sous-valorisation du travail des femmes, de se substituer aux services publics ainsi que d'encourager le partage de la pauvreté plutôt que celui de la richesse (Lamoureux, 1998)¹³. Bien entendu, les partisans de l'économie sociale ne partageaient pas cette vision et percevaient l'économie sociale comme une innovation qui favorisait la démocratisation de l'activité économique et la formation de liens sociaux (Laville, 2010; Vaillancourt, 2008; Lévesque, 2007).

Vaillancourt (2008 : 26) voit deux raisons qui expliqueraient la réticence du mouvement communautaire à s'identifier à l'économie sociale : d'une part, le mouvement avait peur que ce rapprochement entraîne une diminution de son financement et, d'autre part, le terme « économie » était incompatible avec son identité. En effet, le mouvement redoutait que son association à l'économie sociale se traduise par une obligation de générer des revenus autonomes, ce qui aurait facilité un désengagement financier de l'État à son endroit. De plus, le mouvement s'était historiquement construit en opposition par rapport à l'économie, un terme qui équivalait pour lui au système capitaliste et marchand. Favreau (2008 : 101) fait quant à lui référence à la logique première des différents types d'organisation pour justifier la position du mouvement face à l'économie sociale. D'après cet auteur, les organismes de défense de droits sociaux ne peuvent s'identifier à l'économie sociale, car leur légitimité est avant tout sociopolitique, ce qui rend l'activité économique secondaire à leurs yeux. Pour leur part, les organismes de services ont pour logique première d'offrir des services ayant une utilité sociale pour leur communauté; leur légitimité ne repose donc pas sur leur contribution économique, mais bien sur leur capacité à démontrer que leur mission sert l'intérêt général. En somme, selon Favreau

¹³ Ces positions rejoignent en partie celle défendue dans les mêmes années par Shragge et Fontan (2000), qui critiquent la prédominance, en économie sociale, d'une certaine tendance réformiste, valorisant le compromis social au détriment d'une seconde tendance, dite utopique radicale, plus susceptible, selon ces auteurs, de marquer une rupture avec le libéralisme économique. D'autres auteurs, comme Graefe (2004), critiquent le fait que la dimension politique de l'économie sociale se limite à l'aspect de la participation au processus de prise de décision, en passant sous silence les inégalités sociales qui freinent cette participation.

(2008 : 102), les entreprises collectives sont le seul type d'organisation qui cherche en premier lieu à assurer la viabilité économique de ses activités. Suivant ce raisonnement, étant donné l'importance accessoire que revêt l'activité économique pour les organismes de défense de droits sociaux et de services, il est compréhensible que ces derniers n'aient pas revendiqué leur appartenance à l'économie sociale.

Il faut dire que ce malaise à l'endroit de l'économie sociale n'a pas été ressenti de la même façon par l'ensemble des composantes du mouvement communautaire. De fait, certains domaines d'activité tels que le logement social, le développement local et régional, la culture, les communications, le tourisme et le loisir ont été des secteurs où le mouvement s'est rapproché de façon significative de l'économie sociale au fil du temps (Vaillancourt, 2008 : 28). Ce rapprochement s'est manifesté par une utilisation de plus en plus régulière et positive du terme « économie sociale » dans ces différents secteurs et par une implication de certains acteurs du mouvement dans les structures officielles de représentation de l'économie sociale, notamment le Chantier de l'économie sociale, l'organisme ayant succédé au Groupe de travail sur l'économie sociale. Malgré ces quelques percées, l'économie sociale a continué d'être perçue négativement par certaines franges du mouvement, entre autres celle rattachée au mouvement des femmes, qui avait été pourtant à l'origine de l'emploi du terme. Selon Kearney *et al.* (2004), ce désenchantement du mouvement des femmes tient à la distance qui s'est creusée entre la définition adoptée par le gouvernement et celle avancée par le mouvement en 1995. À la lumière de cette variation dans le degré d'identification à l'économie sociale en fonction des secteurs d'activités, nous pouvons qualifier de parcellaire le rapprochement entre le mouvement communautaire et l'économie sociale depuis la fin des années 1990.

Le problème de la reconnaissance subjective du mouvement à l'économie sociale renvoie à la question plus profonde de la transformation de son univers culturel. Le virage économique initié par les CDÉC et accentué plus tard par l'institutionnalisation de l'économie sociale a en fait forcé le mouvement à revoir sa conception de l'économie. Traînant avec eux le bagage culturel des phases d'évolution précédentes, plusieurs organismes étaient tout simplement incapables d'accorder autant d'importance à leur dimension économique que le faisait l'économie sociale. En effet, même si les CDÉC propageaient depuis longtemps l'idée selon laquelle l'économique est encadré dans le social, cette association ne s'opérait toujours pas automatiquement au début des années

2000 chez les groupes actifs dans le domaine du développement social (Boucher, 2002 : 20). Rappelons également la rapidité avec laquelle le gouvernement a récupéré le terme « économie sociale », ce qui a bousculé la posture critique traditionnelle du mouvement par rapport à l'État. En obligeant ainsi le mouvement à modifier sa position face à l'économie, mais aussi face à l'État, la montée de l'économie sociale venait assurément toucher des points sensibles sur le plan culturel.

Pour conclure cette section, nous reprenons ci-dessous (voir figure 1.2) le schéma présenté dans la première section, auquel nous avons ajouté une quatrième bande de façon à situer l'économie sociale dans l'évolution du mouvement¹⁴. Comme nous l'avons indiqué précédemment, l'apparition d'une nouvelle couche de pratiques n'entraîne pas la suppression des couches antérieures, mais une diminution de leur influence. En ce sens, nous pouvons affirmer que l'économie sociale, de même que la conception économique de l'intervention sociale qui la sous-tend, ont fortement orienté la trajectoire du mouvement au cours des quinze dernières années. Cela ne signifie pas que tous les organismes communautaires se sont mis à avoir des pratiques économiques, ni que l'économie sociale a été la seule couche du mouvement qui s'est développée durant cette période. Si les pratiques issues de phases antérieures ont continué de subsister après le milieu les années 1990, l'économie sociale a été un élément central dans la construction du mouvement depuis cette date. Tout comme le comité citoyen, le groupe de services et l'organisme communautaire intervenant en partenariat avec l'État ont été l'idéal type d'organisation de leur phase respective, l'entreprise collective représente l'idéal type de cette quatrième phase. L'apparition de ce modèle organisationnel a eu des répercussions importantes au sein de certains groupes, ce qui fera précisément l'objet de la dernière section de ce chapitre.

¹⁴ Nous faisons débuter la quatrième phase en 1997, année officielle de l'institutionnalisation de l'économie sociale à l'occasion de l'adoption de la Politique de soutien au développement local et régional. Notre choix de ne pas fixer clairement de date de fin à cette phase est justifié par le fait que les années 2000 ont été davantage marquées par le maintien du statu quo que par l'émergence d'une nouvelle pratique qui aurait mené au passage à une cinquième phase d'évolution.

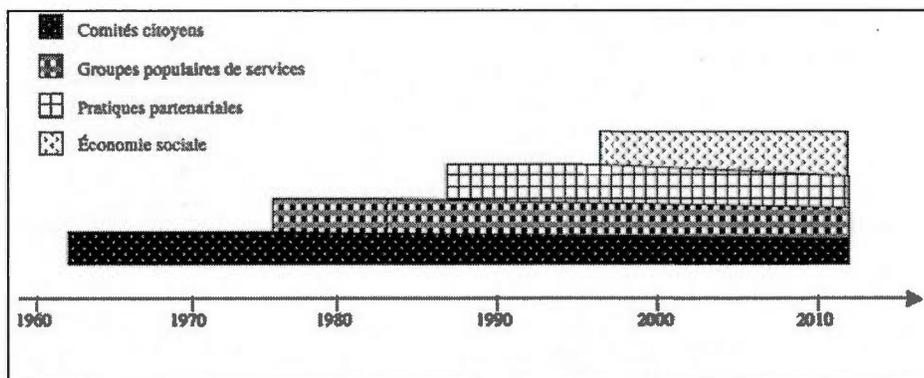


Figure 1.2 Les phases d'évolution du mouvement communautaire de sa naissance à aujourd'hui (1963-2013).

1.2.3 Les repères théoriques et historiques du concept

Avant de nous demander plus explicitement en quoi l'économie sociale a pu influencer le mouvement communautaire, nous souhaitons revenir sur les fondements théoriques de ce concept. Comme nous l'avons relevé précédemment, il existe au Québec une certaine tradition voulant que l'économie sociale soit définie en fonction de ses valeurs de fonctionnement. Cette tradition privilégiant l'usage de repères normatifs a été initiée par le Groupe de travail sur l'économie sociale en 1996 et institutionnalisée la même année lors du Sommet sur l'économie et l'emploi. Les cinq principes entérinés à ce moment, qui étaient, rappelons-le, la finalité sociale, l'autonomie de gestion par rapport à l'État, le fonctionnement démocratique, la primauté de la personne et du travail sur le capital et la prise en charge individuelle et collective, s'accompagnaient d'un préambule qui visait à expliquer la portée à la fois économique et sociale des entreprises d'économie sociale. Selon ce court énoncé, la rentabilité économique de ces entreprises résidait dans le fait qu'elles produisaient des biens ou des services, alors que leur rentabilité sociale se mesurait à leur contribution à l'amélioration de la qualité de vie des communautés par leur participation au développement démocratique, leur soutien à une citoyenneté active et leur support à des initiatives de prise en charge individuelle et collective (D'Amours, 2006 : 79-80). Cette conception de l'économie sociale, basée sur des valeurs, s'inspirait fortement de celle défendue à la même époque par Jacques Defourny, un auteur belge ayant influencé la théorisation contemporaine de l'économie sociale. Si une telle

définition avait l'avantage d'être large et inclusive, elle laissait toutefois une grande place à l'interprétation, compte tenu du fait que les valeurs demeurent des repères flous lorsque vient de temps de déterminer si une entreprise fait partie de l'économie sociale.

Par ailleurs, il faut savoir que les valeurs représentent un point de référence parmi d'autres dans cet exercice de définition, puisque D'Amours (2006 : 23) recense pas moins de six façons différentes de définir l'économie sociale dans la littérature européenne et québécoise¹⁵. En Europe, l'économie sociale est généralement définie soit en fonction du statut juridique de ses organisations, soit en fonction de ses activités, de ses acteurs et de ses règles de fonctionnement, soit en fonction de ses valeurs, soit en fonction de son projet politique (D'Amours, 2006 : 23). Au Québec, les écrits insistent plutôt sur son caractère ancré, institutionnel, formel et innovant ou sur sa nature identitaire, utopique et pragmatique (*Ibid.*). Bien qu'elle ne soit pas exhaustive, cette recension montre à quel point le concept d'économie sociale est une notion polysémique. La définition de ce concept semble loin de faire l'objet d'un consensus dans la littérature, un phénomène qui s'observe aussi facilement sur le terrain. Pour sa part, D'Amours (2006 : 17) plaide en faveur d'une définition située dans le temps et dans son contexte sociétal, ce qui l'amène à proposer une définition québécoise qui prendrait en compte les valeurs ainsi que le statut juridique des organisations. Cette position lui permet d'associer l'économie sociale à l'ensemble des associations¹⁶, des coopératives et des mutuelles, à l'exception des organismes à but non lucratif n'ayant pas d'activité économique.

Jusqu'à maintenant, notre analyse a pu laisser croire que l'économie sociale était un phénomène nouveau. Or, cette idée est plus ancienne qu'il n'y paraît à première vue. En effet, la période historique sur laquelle nous nous sommes penché ne couvre selon Lévesque (2007) que les configurations récentes de l'économie sociale, qui a elle aussi traversé plusieurs phases avant de revêtir sa forme actuelle. Apparues au début du XIX^e siècle, les sociétés de secours mutuel constituent la première matérialisation du concept d'économie sociale dans l'histoire du Québec (Lévesque, 2007). Basées sur le principe de la mutualité, ces organisations permettaient à l'époque à des ouvriers et à leurs familles

¹⁵ Le concept d'économie sociale est principalement présent dans la littérature francophone (Québec, France et Belgique), les auteurs de langue anglaise préférant référer au concept de *third sector*, une notion connexe mais tout de même distincte de celle d'économie sociale.

¹⁶ Utilisé en France, le statut juridique d'association équivaut à celui, généralement employé au Québec, d'organisme à but non lucratif (OBNL).

d'avoir accès, en retour d'une cotisation, à une protection sociale dans l'éventualité d'une perte d'emploi, d'une maladie, d'un accident ou d'une invalidité. Suivant le déclin de ces sociétés à la fin du siècle, entre autres en raison de l'absence d'une loi générale d'incorporation, l'économie sociale a emprunté dans un deuxième temps les traits du coopératisme en milieu agricole, traits qu'elle a conservés durant le premier tiers du XX^e siècle (*Ibid.*). Au tournant des années 1930, cet élan coopératif s'est élargi et a gagné d'autres secteurs d'activités tels que l'épargne, le crédit, la consommation, les pêcheries, l'habitation et l'électricité, pour ensuite stagner à partir des années 1950 (Vaillancourt, 2008 : 6)¹⁷. Connaissant un certain recul durant la Révolution tranquille, où l'accent était mis sur l'intervention du secteur public, l'économie sociale a par la suite ressurgi, comme nous l'avons vu, au cours des années 1990, comme réponse à la crise économique et à la remise en question de l'État providence. Notons que les ouvriers des sociétés de secours mutuel ou les membres des premières coopératives agricoles n'utilisaient pas à proprement parler le terme « économie sociale », qui a été reconnu plus tardivement. Malgré cela, ce survol historique montre que l'économie sociale québécoise s'appuie sur une existence objective de plus de cent cinquante ans, même si c'est réellement au cours des vingt dernières années qu'elle a réussi à s'établir plus solidement.

Cette consolidation de l'économie sociale dans les années 1990 est étroitement liée à un certain renouveau de la sociologie économique survenu une décennie plus tôt. Si le concept d'économie sociale a fait son apparition dans le milieu universitaire québécois au début des années 1990 par l'entremise de Lévesque et Malo (1992), il circulait déjà depuis quelques années dans la littérature européenne francophone, entre autres sous la plume de sociologues comme Guy Roustang, Jean-Louis Laville et Bernard Eme (Bidet, 2003 : 171). Bien que ces auteurs employaient le terme pour s'en distancier¹⁸, préférant

¹⁷ Il est intéressant de remarquer que le mouvement coopératif représentait à cette époque le fer de lance de l'économie sociale, contrairement à aujourd'hui où c'est davantage la famille associative qui occupe l'avant de la scène.

¹⁸ D'après Vaillancourt et Favreau (2000 : 4), trois éléments distinguent la nouvelle économie sociale (économie solidaire) de celle des générations précédentes : les demandes sociales auxquelles les initiatives d'économie solidaire répondent, le type d'acteurs animant ces initiatives et leur visée de transformation sociale. Ces auteurs ajoutent qu'il existe au Québec une tendance à ne pas opposer l'économie sociale à l'économie solidaire. Car au-delà des débats sémantiques, il faut surtout retenir que le terme « économie solidaire » a été développé en France, un pays où l'économie sociale est associé aux grandes coopératives et mutuelles, présentes entre autres dans le domaine de la santé, qui semblent s'être éloignées avec le temps de leur mission d'origine, d'où la connotation péjorative du terme « économie sociale » chez plusieurs auteurs français.

utiliser celui d'économie solidaire, il n'en demeure pas moins que leurs écrits ont participé à la vague de popularité qu'a connue par la suite l'économie sociale. Ces premiers travaux et ceux qui ont suivi, notamment au Québec, s'inspiraient en grande partie de la théorisation de l'économie proposée par l'économiste hétérodoxe hongrois Karl Polanyi, dans son célèbre ouvrage *The Great Transformation*, publié à l'origine en 1944 (Polanyi, 1983). L'une des grandes contributions de Polanyi a été de dissocier le sens marchand du terme « économie », qui repose essentiellement sur une vision classique du marché, de son sens substantif, qui « tire son origine de la dépendance de l'homme par rapport à la nature et à ses semblables pour assurer sa survie, [et] renvoie à l'échange entre l'homme et son environnement naturel et social. » (Laville, 2010 : 262). Ce deuxième sens permet de concevoir l'économie autrement que sous sa forme marchande, en la rattachant aux besoins des individus, c'est-à-dire en la « réencastrant », pour reprendre une expression polanyienne, dans le social. Même si Polanyi n'a jamais utilisé le terme « économie sociale », plusieurs auteurs (Laville, 2010; Vaillancourt, 2008; Lévesque, 2007) ont revendiqué à sa suite une conception plurielle de l'économie, dans laquelle l'économie sociale occupe une place aux côtés de l'économie marchande et publique.

Ceci dit, le concept d'économie sociale traînait dans les corridors universitaires depuis plus longtemps encore. En effet, avant de désigner un secteur de l'économie, le terme a d'abord servi à la fin du XIX^e siècle à définir une démarche théorique élaborée par certains économistes qui voulaient rompre avec l'approche dominante dans leur discipline en tentant de concilier les notions d'intérêt et de justice (Bidet, 2003 : 172). L'expression a été reprise à la même époque par d'importants sociologues, tels que Max Weber, pour englober la théorie économique, la sociologie économique et l'histoire économique (Laville, 2010 : 226). Ce n'est que plusieurs dizaines d'années plus tard que la dimension politique initiale a été évacuée au profit d'une vision strictement économique faisant de l'économie sociale le terme qui permettait de différencier les entreprises n'appartenant ni au système capitaliste ni à l'administration publique (Bidet, 2003 : 172). Dès lors, l'économie sociale n'était plus vue sous une perspective macro-économique, perspective selon laquelle elle était perçue comme un substitut à l'économie politique, mais plutôt sous une perspective micro-économique, qui faisait d'elle un concept délimitant des organisations et des activités économiques centrées sur des questions éthiques (*Ibid.*). Cette seconde perspective s'est imposée au fil du temps et a été réaffirmée à l'occasion

du renouveau de la sociologie économique durant les années 1980. Même si la définition de l'économie sociale en tant que secteur économique paraît relativement neutre, son contenu a toujours fait et continue de faire l'objet de débats. L'enjeu derrière ces discussions théoriques est souvent de savoir quel poids a réellement l'économie sociale dans l'économie en général.

Concernant cette dernière question, Favreau (2008 : 85) avance quelques chiffres qui donnent un aperçu de l'ampleur de l'économie sociale au Québec. Répertoire le nombre d'organisations ayant l'un des trois statuts juridiques reconnus, cet auteur dénombre pas moins de 3941 organismes à but non lucratif ayant des activités économiques, 3255 coopératives et 39 mutuelles, ce qui fait un total de plus de 7000 entreprises d'économie sociale au Québec. Recensant également le nombre d'emplois générés par ces entreprises, Favreau (2008 : 85) affirme que l'ensemble des coopératives et des mutuelles fournissent à elles seules 87 461 emplois, alors que le milieu associatif en compte environ 45 000. En ce qui concerne les revenus engendrés annuellement, il arrive à la somme de 20,7 milliards de dollars pour les familles coopérative et mutualiste réunies et à la somme de 1,3 milliard pour la famille associative. La nette différence entre les deux sommes s'explique en partie par le fait que Favreau (2008) inclut dans ses calculs les grandes coopératives financières et agricoles, telles que les Caisses Desjardins, mais aussi par les caractéristiques organisationnelles des coopératives et des mutuelles, qui possèdent plus de leviers de capitalisation pour leurs activités que les organismes à but non lucratif. Représentant à elle seule de 8 à 10 % des emplois au Québec, voire 15 à 30 % dans certaines communautés (Favreau, 2008 : 82), l'économie sociale constitue visiblement un segment important de l'économie québécoise. Ce portrait chiffré nous permet de mieux comprendre l'attrait que pouvait exercer l'économie sociale sur le gouvernement québécois dans les années 1990, qui était alors en pleine recherche de nouveaux gisements d'emplois.

En somme, nous avons tenté, dans cette deuxième section, de retracer l'historique de l'institutionnalisation de l'économie sociale au Québec, mais surtout d'exposer le malaise exprimé par le mouvement communautaire durant cet épisode. Nous avons pu voir que cette méfiance tenait en partie à la récupération rapide du terme « économie sociale » par le gouvernement ainsi qu'à la nature économique de cette pratique. D'un point de vue plus théorique, après avoir constaté que cette période d'institutionnalisation ne couvrait

qu'un court segment de la trajectoire de l'économie sociale québécoise, nous avons remarqué que la conception de l'économie, sur laquelle se base l'économie sociale, ne correspondait pas à la forme classique du marché. Comme nous nous intéressons plus spécifiquement aux transformations qu'a apportées l'économie sociale au mouvement communautaire, nous chercherons, dans la prochaine et dernière section de ce chapitre, à mieux cerner la teneur de ces transformations. Cette analyse nous conduira à soulever les grandes questions que pose l'économie sociale pour les organisations du mouvement qui ont emprunté un virage économique au cours des dernières années.

1.3 La transformation du mouvement communautaire sous l'effet de l'économie sociale

La multiplication des partenariats entre le mouvement communautaire et l'État au cours des années 1990 et la reconnaissance institutionnelle de l'économie sociale durant cette même décennie sont des indices d'un changement plus profond qui s'est opéré à cette époque au sein des mouvements sociaux alternatifs issus des années 1960 (Rocheffort, 2004 : 118). En effet, comme l'histoire du mouvement communautaire le démontre de manière éloquent, ces mouvements sociaux autrefois contestataires se sont montrés de moins en moins réfractaires à l'idée d'une alliance avec les forces de l'État et du marché prenant la forme d'une « coopération conflictuelle »¹⁹, ce qui témoigne d'une modification majeure de leurs valeurs d'origine (*Ibid.*). Ainsi, bien que la crise des finances publiques du milieu des années 1990 ait accéléré l'émergence de l'économie sociale au Québec, ce phénomène ne peut être compris sans une analyse de l'évolution culturelle du mouvement communautaire. Dans cette dernière section, nous regarderons plus en détail les points de continuité et de rupture entre le mouvement et l'économie sociale, de manière à éclaircir leur rapport. Nous verrons également de quelle façon la montée du modèle organisationnel de l'entreprise collective, dans la foulée du développement de l'économie sociale, a pu influencer les pratiques des groupes déjà existants. À la suite de ces différents constats, nous concluons cette problématique en formulant formellement nos questions de recherche.

¹⁹ Fontaine *et al.* (2005 : 23) définissent la « coopération conflictuelle » comme une « stratégie de collaboration critique face à l'État » qui permet au mouvement communautaire de conclure des partenariats avec d'autres acteurs institutionnels, tout en préservant sa capacité à revendiquer.

1.3.1 Les points de continuité et de rupture

En quoi l'économie sociale se relie-t-elle à l'action communautaire? À quoi ressemblent les pratiques montantes d'économie sociale? Comment se rattachent-elles aux traditions développées par les générations précédentes du mouvement? Voilà autant de questions que soulève l'une des rares recherches traitant de l'articulation entre le mouvement communautaire québécois et l'économie sociale. Menée au début des années 2000, cette étude exploratoire recense diverses pratiques d'économie sociale dans la région de l'Estrie et examine leur rapport à la dimension communautaire (Caillouette, 2002). Classifiant les pratiques observées, l'auteur de cette recherche identifie quatre types d'économie sociale : l'économie sociale de territorialité, l'économie sociale de mixité, l'économie sociale d'insertion et l'économie sociale de nouveaux services. Le second type, l'économie sociale de mixité, pose explicitement la question de l'arrimage entre le mouvement communautaire et l'économie sociale, car il fait référence aux organismes possédant deux volets distincts : un premier volet d'organisme communautaire, au sens traditionnel du terme, et un second volet d'entreprise d'économie sociale, qui fonctionne selon une logique marchande. Pour reprendre les mots exacts de Caillouette (2002 : 46), « [l']organisme [d'économie sociale de mixité] recourt à deux modes d'action différents : l'un le positionne au sein des organismes communautaires et l'autre, dans l'économie sociale avec une tarification des services, une expertise "affaires" et une obligation de rentabilité. » Ainsi, même s'il ne quantifie pas l'importance relative de chacun des types d'économie sociale recensés, Caillouette (2002) met en lumière l'existence d'organismes communautaires qui ont négocié un virage économique en développant en leur sein de petites entreprises d'économie sociale²⁰. Dans ce cas de figure, toujours selon Caillouette (2002 : 46), l'économie sociale est perçue par les organismes comme une façon de poursuivre leur mission communautaire sous d'autres modalités de fonctionnement.

Les acteurs rencontrés pour cette recherche (Caillouette, 2002) voyaient à la fois des points de continuité et de rupture entre le mouvement communautaire et l'économie sociale. Parmi les points de continuité, notons les faibles tarifs de l'économie sociale, qui s'apparentent à la gratuité des services offerts par les organismes communautaires, ainsi que les valeurs, qui permettent d'imbriquer la rationalité économique de l'économie

²⁰ Concrètement, nous pouvons penser, par exemple, à un groupe de cuisine collective qui démarre un service de traiteur, à un comité citoyen qui met en place une épicerie communautaire ou à un organisme d'éducation populaire qui ouvre un café dans ses locaux.

sociale et la rationalité communautaire. Toujours dans le registre de la continuité, soulignons que certaines personnes interviewées par Caillouette (2002 : 51) ne faisaient pas de distinction entre l'économie sociale marchande et l'économie sociale non marchande, ce qui les amenait à ne pas opposer l'entreprise collective à l'organisme communautaire. Dans le cas spécifique de l'économie sociale de mixité, la continuité résidait dans la rencontre entre les clients de l'entreprise collective et les usagers de l'organisme communautaire. Concernant les points de rupture, la nature marchande de l'économie sociale a été pointée à maintes reprises comme étant la pierre d'achoppement centrale. La crainte que la culture marchande de l'économie sociale relègue au second plan la culture communautaire constituait un autre obstacle à un rapprochement entre le mouvement et l'économie sociale. En outre, il est intéressant de remarquer que plusieurs participants à cette étude concevaient la dimension économique de l'économie sociale comme le fait de « savoir faire des affaires » (Caillouette, 2002 : 49).

Bien que le mouvement communautaire et l'économie sociale semblent avoir plusieurs points en commun, la nature marchande de cette dernière demeure encore et toujours l'élément problématique. Il est vrai que l'économie sociale a en quelque sorte ouvert le mouvement à tout un pan de pratiques provenant du monde de l'entreprise et du secteur privé, une sphère d'activités par rapport à laquelle il avait pris l'habitude de garder ses distances. Pour certains organismes communautaires, adhérer aux principes de l'économie sociale équivalait à appuyer le système capitaliste ou à « vendre son âme », pour reprendre les termes employés par Nancy Neamtan, la présidente-directrice générale du Chantier de l'économie sociale, (Vaillancourt, 2008 : 26). Cette expression évocatrice renvoie, comme nous l'avons soulevé, à l'univers culturel, voire aux valeurs judéo-chrétiennes, du mouvement communautaire pour qui l'économie était plus source de problèmes que de solutions. Recadrer cette situation sous un angle différent demandait de remodeler cet univers culturel, ce qui ne pouvait se faire sans susciter de résistance. Bien que l'étude de Caillouette (2002) ne nous explique pas comment certains acteurs du mouvement ont donné un nouveau sens à l'économie, elle nous informe que certains organismes évoluent à l'intérieur de ce paradoxe, entre activités marchandes et services à la communauté, en ayant fait le choix de démarrer par eux-mêmes des entreprises d'économie sociale.

1.3.2 Le passage d'organisme à entreprise communautaire

Dans une autre recherche, portant celle-là sur les services de proximité, mais touchant également à la question de la dualité entre le modèle de l'organisme communautaire et celui de l'entreprise collective, Rochefort (2004) nous permet de mieux comprendre les conséquences de la montée du mode entrepreneurial. Cherchant à mesurer l'impact socioéconomique des services de proximité, cet auteur élabore une typologie comprenant trois sortes de services : l'organisme communautaire, l'entreprise communautaire et le service de type mixte, qui se retrouve à mi-chemin entre les deux premiers. Rochefort (2004) se base sur quatre variables pour classer les services de proximité dans cette typologie : le type d'usager à qui le service est offert, le type de construction conjointe de l'offre et de la demande, la contribution financière des usagers et la forme de travail privilégié. Pour déterminer si un service tient davantage de l'organisme que de l'entreprise communautaire, Rochefort (2004 : 116) s'appuie sur les observations suivantes : l'organisme s'adresse généralement à un groupe restreint de la population, contrairement à l'entreprise qui tente de rejoindre l'ensemble de la communauté²¹; les usagers sont plus présents dans la structure décisionnelle de l'organisme; la contribution financière des usagers est une part plus importante du budget de l'entreprise; et l'organisme dépend plus du bénévolat et moins des mesures d'insertion à l'emploi que l'entreprise. Cette typologie nous met sur la piste des transformations organisationnelles susceptibles de survenir lorsqu'un organisme communautaire adopte un mode entrepreneurial. En effet, l'organisme serait alors plus sujet à vouloir élargir sa clientèle, à limiter la participation de ses usagers au sein de ses structures décisionnelles, à tarifier ses services et à reposer davantage sur des programmes d'employabilité.

En plus de rejoindre le constat de Caillouette (2002) quant à l'existence de services de proximité de type mixte possédant à la fois des traits d'organisme communautaire et d'entreprise communautaire, l'étude de Rochefort (2004) corrobore l'hypothèse du virage entrepreneurial d'une fraction du mouvement communautaire au cours des dernières années. En se basant sur un échantillon de neuf études de cas basées dans la région de Montréal, Rochefort (2004 : 122) affirme que « lorsque les services de proximité [...]

²¹ Rochefort (2004 : 116) soutient que le souci de viabilité économique pousse les entreprises à but non lucratif à vouloir diversifier les caractéristiques socioéconomiques de leurs clients, tandis que les organismes communautaires ont pour leur part tendance à viser un groupe précis de la population, par exemple les jeunes, les femmes ou les assistés sociaux.

sont classés selon leur année de fondation, il est intéressant d'observer un passage progressif des services de type "organisme communautaire" vers des services de type "entreprise communautaire". » Dit autrement, les services de proximité mis en place plus récemment suivaient davantage le modèle organisationnel de l'entreprise communautaire que celui de l'organisme communautaire. Même s'il ne s'appuie que sur neuf études de cas, ce résultat confirme l'influence de l'économie sociale en tant que quatrième phase d'évolution du mouvement communautaire. Tout comme Caillouette (2002), Rochefort (2004) ne fait toutefois que noter l'existence de services de proximité de type mixte, sans nécessairement expliquer comment ces groupes arrivent à maintenir une cohérence entre leurs deux logiques organisationnelles. Il est pertinent de nous demander si les organismes communautaires ayant mis sur pied de petites entreprises d'économie sociale sont gérés comme une seule et même entité, ou si les deux secteurs évoluent plutôt en parallèle.

Les conclusions émises par Caillouette (2002) et Rochefort (2004) par rapport à l'accroissement des activités marchandes du mouvement communautaire sous l'effet de l'économie sociale sont renforcées par les résultats d'une étude plus récente (Dumais, Camus et Tremblay, 2011) sur la pratique des agents d'économie sociale à Montréal. L'angle d'approche privilégié dans cette recherche, soit l'évolution de la pratique des agents d'économie sociale de 1997 à 2007²², permet indirectement de voir les tendances qui ont marqué l'histoire de l'économie sociale montréalaise durant cette période. Les propos recueillis par Dumais, Camus et Tremblay (2011) auprès de dix agents et de trois de leurs partenaires (financement et concertation) montrent que les promoteurs de projets d'économie sociale, à la fin des années 1990, étaient surtout des organismes communautaires qui souhaitaient développer de nouveaux services de proximité. La pratique des agents d'économie sociale auprès de ces groupes se concentrait principalement sur la viabilité économique des entreprises, étant donné que le lien avec la communauté et le fonctionnement démocratique n'étaient généralement pas des éléments qui posaient problème (Dumais, Camus et Tremblay, 2011 : 31). Le profil des promoteurs a toutefois changé au fil du temps, à mesure que l'économie sociale a acquis une notoriété

²² Les postes d'agents d'économie sociale ont été créés en 1997 dans la foulée de l'adoption de la Politique de soutien au développement local et régional et de la mise en place des Centres locaux de développement (CLD). À Montréal, les agents d'économie sociale travaillent parfois dans des CLD, parfois dans des CDÉC, étant donné que les CDÉC font aussi office de CLD dans certains secteurs de la ville.

à l'extérieur du milieu communautaire, ce qui a amené d'autres types d'organisation à vouloir faire le saut. La pratique des agents d'économie sociale s'est modifiée : en effet, ces derniers ont commencé à travailler de moins en moins sur la dimension économique des projets et de plus en plus sur leur ancrage local, compte tenu du fait que les promoteurs n'étaient plus majoritairement des organismes communautaires déjà existants (*Ibid.* : 40) Dumais, Camus et Tremblay (2011 : 46) expliquent ce passage de la façon suivante : « Certains secteurs d'activité se sont transformés avec le temps. Les opportunités de développer une économie de services de proximité se sont faites moins nombreuses, parce que des besoins avaient été comblés ou que certaines entreprises s'étaient montrées peu viables économiquement. » Ainsi, cette étude confirme que plusieurs organismes communautaires ont tenté leur chance en économie sociale au tournant des années 2000, mais indique également qu'ils seraient aujourd'hui moins nombreux à le faire.

L'existence d'organismes communautaires ayant un volet d'économie sociale et possédant des traits organisationnels d'entreprise pose la question de leur appartenance à l'économie sociale. Comme nous l'avons souligné, conformément à une définition large et inclusive, ces organismes seraient considérés comme des parties intégrantes de ce secteur économique, alors qu'ils semblent pourtant plutôt se situer à sa périphérie. Bien que l'appartenance objective de ces organisations hybrides soit aisément démontrable, encore faut-il que celles-ci adhèrent subjectivement à l'économie sociale. Déjà au début des années 1980, Henri Desroche, célèbre théoricien de l'économie sociale, reconnaissait l'entreprise communautaire comme étant une « composante incertaine » de l'économie sociale, au même titre que l'entreprise syndicale et l'entreprise communale (Laville, Lévesque et Mendell, 2005 : 28). Même si cet auteur ne concevait pas nécessairement l'entreprise communautaire telle qu'elle est conçue aujourd'hui, son doute quant à l'inclusion de certaines organisations dans l'économie sociale demeure d'actualité. Le fait que la nature marchande serve souvent, au final, de repère pour délimiter ce qui appartient ou non à l'économie sociale a pour effet de brouiller les frontières, dans la mesure où plusieurs organismes communautaires peuvent amasser une part de leurs revenus par des activités d'autofinancement s'apparentant à des ventes de biens ou de services. En somme, pour ce qui est de savoir quel degré d'activités économiques marchandes doivent atteindre les organismes communautaires ayant un volet

entrepreneurial pour que le doute s'estompe quant à leur appartenance à l'économie sociale, il s'agit d'une question qui demeure ouverte (Vaillancourt, 2008 : 26).

1.3.3 Les questions posées par le virage entrepreneurial

Tout au long de ce chapitre, nous avons tenté de reconstituer la grande histoire du mouvement communautaire et de l'économie sociale. Or, il ne faudrait pas oublier que ce récit a été forgé par les parcours singuliers de milliers d'organisations qui œuvrent au cœur des communautés. Ces parcours s'inscrivent dans une trame historique commune, tissée par la transformation de l'État providence et les mutations de la société québécoise, mais possèdent également leurs particularités. Bien que cette lecture de l'évolution du mouvement communautaire et de l'apparition de l'économie sociale offre une perspective macro-sociale de ces deux phénomènes conjoints, elle ne permet pas tout à fait de cerner les enjeux entourant la montée en importance de l'économie au plan méso-social, c'est-à-dire du point de vue des organisations qui ont elles-mêmes pris un virage entrepreneurial. Nous avons bien tâché d'identifier quelques pistes dans cette dernière section, mais force nous est de constater que la littérature sur le mouvement communautaire et l'économie sociale traite très peu de cette question. De fait, la grande majorité des écrits qui sont parus au cours des quinze dernières années dans ce champ d'étude abordent l'émergence de l'économie sociale soit sous l'angle de ses relations avec le secteur public, soit sous celui de sa spécificité face au secteur marchand, mais rarement par rapport à son influence sur le secteur communautaire. En ce sens, il semble pertinent et légitime de nous questionner sur l'impact qu'a pu avoir l'économie sociale en introduisant, du moins en amplifiant, la logique économique dans l'univers des organismes communautaires.

Afin de répondre à notre questionnement, nous nous proposons d'étudier en profondeur un cas d'organisme communautaire qui a décidé de faire le saut en économie sociale et de prendre un virage entrepreneurial. Nous structurerons notre démarche autour de la question de recherche suivante : comment un organisme communautaire, qui a développé au fil du temps des activités marchandes, a-t-il intégré cette nouvelle pratique économique à son fonctionnement et à son identité? De cette façon, nous transposerons en quelque sorte notre analyse de l'évolution du mouvement communautaire en lien avec la montée de l'économie sociale à un cadre organisationnel précis afin nous rapprocher de la manière dont est vécu et expliqué un virage entrepreneurial au sein d'un organisme. Outre notre question principale de recherche, nous chercherons plus précisément à savoir

en quoi le virage entrepreneurial de l'organisme à l'étude a modifié ses pratiques, son système politique, son organisation du travail, son mode de gestion et son identité. Nous accorderons une attention particulière aux contradictions qui auraient pu apparaître entre la mission communautaire de l'organisme et les nouvelles exigences de l'économie sociale. Nous poursuivrons les objectifs de recherche suivants : premièrement, décrire les nouvelles dynamiques internes de l'organisme après qu'il eût développé des activités marchandes; deuxièmement, circonscrire les tensions entre sa mission communautaire et l'exigence de la rentabilité économique liée aux activités marchandes; troisièmement, analyser la façon dont il situe son virage entrepreneurial dans son histoire.

La grande visibilité et l'important financement gouvernemental dont a bénéficié l'économie sociale depuis la fin des années 1990 a eu et continue d'avoir un impact sur les pratiques des groupes sur le terrain. Sans vouloir revenir sur les débats qui ont divisé les mouvements sociaux à l'époque, entre ceux qui croyaient en l'économie sociale et ceux qui n'y croyaient pas, nous pensons que le recul historique nous permet maintenant de jeter un regard plus nuancé sur la situation. L'idée lancée par l'économie sociale à l'effet qu'une organisation peut à la fois servir l'intérêt collectif et être rentable sur le plan économique ne peut être considérée, même aujourd'hui, comme un fait acquis, dans la mesure où plusieurs organisations d'économie sociale peinent encore à répondre à ces deux conditions. Un organisme communautaire qui a pris un virage entrepreneurial et qui doit composer avec cette nouvelle réalité économique nous apparaît comme un cadre propice pour reposer cette question de la difficile conciliation entre utilité sociale et viabilité économique. Par notre recherche, nous visons à dégager une vision critique de l'économie sociale, sans nécessairement lui reprocher tous les maux de l'économie, comme d'autres l'ont fait dans le passé. Nous jugeons que notre étude permettra, en bout de ligne, de mieux comprendre l'apport de l'économie sociale à la culture du mouvement communautaire québécois.

Pour conclure, rappelons que le mouvement communautaire québécois a traversé quatre phases d'évolution au cours de son histoire, chacune d'entre elles ayant produit un nouveau registre de pratiques auxquelles le mouvement peut aujourd'hui référer. En tant quatrième phase, l'économie sociale a eu pour principale particularité de rapprocher le mouvement de l'économie, un terrain d'activités qu'il avait peu investi, voire évité, depuis sa naissance. Bien que ce rapprochement ait été partiel, dans la mesure où

certaines franges du mouvement sont demeurées méfiantes par rapport à ce virage, il reste que plusieurs organisations sur le terrain ont bel et bien pris le pari qu'il était possible d'allier le social et l'économique. Ces organisations se sont alors retrouvées face à un nouveau paradoxe avec lequel elles ont dû composer au risque de perdre leur cohérence. Afin de décortiquer le parcours de l'une de ces organisations, le prochain chapitre présentera des outils théoriques permettant d'aborder le fonctionnement d'un organisme communautaire et la transformation dans ce contexte organisationnel spécifique. Nous revisiterons pour l'occasion certaines approches théoriques utilisées dans les recherches sur le mouvement communautaire et l'économie sociale, en nous inspirant également de la sociologie des mouvements sociaux.

CHAPITRE II

CADRE THÉORIQUE

Les organismes communautaires au Québec ont la particularité de se présenter à la fois comme des organisations formelles, possédant un statut légal, et comme des composantes d'un mouvement social plus large. Étrangement, ces deux façons de se présenter semblent appartenir à des univers opposés : d'un côté, le monde de l'organisation formalisée avec ses buts, ses structures et sa division des rôles, de l'autre, le monde du mouvement social, caractérisé par sa fluidité et ses interactions non hiérarchiques (Neveu, 2005 : 9). Selon le célèbre spécialiste de la sociologie des organisations, Erhard Friedberg, cette tendance à opposer la figure de l'organisation et celle du mouvement social serait une double erreur; d'une part parce qu'elle surestimerait la rigueur de formalisation des organisations, d'autre part parce qu'elle sous-estimerait le degré de structuration des mouvements sociaux (*Ibid.*). Pour éviter cette double erreur, Friedberg plaide plutôt pour que les organisations et les mouvements sociaux soient considérés comme un « dégradé de situations plus ou moins structurées et formalisées » par des normes de régulation, elles-mêmes plus ou moins saillantes (Neveu, 2005 : 9). Adoptant cette position, nous aborderons notre objet d'étude en puisant autant dans la littérature sur les organisations communautaires que dans celle sur les mouvements sociaux, afin de contribuer à mettre un terme au dialogue de sourds qui s'est installé entre ces deux courants. En effet, « Que ce soit en Amérique du Nord ou en France, jusqu'à récemment, la sociologie des mouvements sociaux et la sociologie des organisations communautaires [...] ne se recoupaient guère, ne posaient pas les mêmes questions et ne donnaient pas les mêmes réponses. » (Cefaï, 2007 : 17) Procédant en deux temps, nous traiterons tout d'abord des traits distinctifs des organismes communautaires, des dimensions de leur fonctionnement interne et des enjeux liés à leur transformation. Nous présenterons en second lieu une approche venant de la sociologie des mouvements sociaux, la *Frame analysis*, pour faire par la suite le lien entre cette dernière et le concept d'identité collective.

Cette démarche nous mènera en bout de ligne à proposer un modèle théorique pour appréhender notre objet d'étude.

2.1 Vers une sociologie des organismes communautaires

Le titre de cette section se veut un clin d'œil à l'appel lancé, au début des années 1970, par le sociologue français Albert Meister, qui rêvait de voir se développer une sociologie propre au phénomène associatif²³. Malgré la parution de quelques ouvrages rédigés par Meister lui-même (1972, 1974), ce projet n'a pas vu le jour durant cette décennie. Au cours des années 1980, pendant que la théorie de l'acteur stratégique²⁴ dominait largement la sociologie des organisations et faisait de l'entreprise l'objet privilégié de ce champ d'étude, les associations demeuraient en marge des travaux de recherche sur les réalités organisationnelles. Il a fallu attendre les années 1990 et l'étiollement de plus en plus évident de l'État providence pour voir apparaître le premier ouvrage francophone de synthèse s'intéressant au fonctionnement des associations (Laville et Sainsaulieu, 1997a). Cet intérêt pour la question associative s'est amplifié durant les années 2000 (Laville, 2010; Hély, 2009; Jetté, 2008; Hoarau et Laville, 2008; Barthélemy, 2000), entre autres dans la foulée de l'engouement entourant l'économie sociale. Au Québec, un nombre important d'études de cas ont été réalisées dans les dernières années²⁵, mais très peu d'analyses à teneur théorique ont été produites. Ainsi, bien que le projet de Meister soit loin d'être complété, il reste que des avancées importantes ont été faites depuis les années 1990. Cette première section vise à fournir une compréhension générale du fonctionnement des organismes communautaires, et plus spécifiquement à cerner les angles permettant d'examiner leur transformation.

²³ Comme souligné précédemment, le terme « association » est l'équivalent français de l'appellation québécoise « organisme communautaire ». Nous utiliserons parfois ces deux termes sans faire de distinction, en demeurant conscient qu'ils cachent des réalités sociales et politiques différentes.

²⁴ Développée par Crozier et Friedberg (1977), la théorie de l'acteur stratégique est une approche qui vise à expliquer le comportement des individus au sein des organisations, non pas à partir des contraintes environnementales, mais selon leurs intérêts et leur marge de manœuvre.

²⁵ Parmi les principaux centres de recherche québécois qui ont contribué à cette prolifération d'études de cas, mentionnons le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) et le Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS).

2.1.1 Les particularités du fait associatif

En tant que pionnier de la sociologie des associations, Meister (1974 : 13) a dû tout d'abord circonscrire son objet d'étude en identifiant les traits qui sont spécifiques aux associations. Selon cet auteur, les associations se caractériseraient d'abord du fait qu'elles sont créées dans une logique de participation. Un autre de leurs traits distinctifs est le fait que l'obtention du statut de membre à l'intérieur d'une association serait conditionnelle au paiement d'une cotisation. Aussi, toutes les associations auraient un certain degré de structuration, dans la mesure où leur fonctionnement s'appuierait sur des modèles réfléchis. Meister (1974 : 15) soutient également que les associations seraient investies par l'ensemble de la société, ce qui ne serait pas le cas de tous les types de groupe, par exemple les clubs privés qui s'adressent à un segment précis de la population. Les associations permettraient à leurs adhérents de faire partie de plusieurs associations à la fois et ne seraient pas contraignantes pour leurs membres. Leur caractère démocratique serait une autre de leurs spécificités, tout comme le fait que la propriété n'y soit pas individuelle mais collective²⁶. Bien que ces critères puissent paraître aujourd'hui légèrement défraîchis, il n'en demeure pas moins que Meister (1974) menait par cet exercice de définition un travail de défrichage important.

Près de quarante ans plus tard, Jean-Louis Laville, une autre figure marquante de la sociologie française des associations, formulait lui aussi des critères pour définir les associations à but non lucratif. Étant au nombre de quatre, ceux-ci donnent une image plus contemporaine des associations en résumant les principales caractéristiques qui leur sont attribuées dans la littérature actuelle. Laville (2010 : 191) insiste dans un premier temps sur la dimension formelle des associations, c'est-à-dire sur leur existence légale, qui les distingue des groupes fonctionnant sur une base informelle. Deuxièmement, les associations sont des organisations privées, ce qui implique qu'elles sont autonomes vis-à-vis de l'État. Troisièmement, comme leur statut juridique l'indique, les associations ne poursuivent pas un but lucratif, les surplus engendrés étant toujours réinvestis dans l'organisation et non distribués aux membres. Pour terminer, Laville (2010 : 191) affirme que toute association

²⁶ À ce sujet, il est intéressant de voir que Meister (1974 : 17) inclut les coopératives dans la grande famille des associations en raison de la nature de la propriété, qui est similaire dans les deux types d'organisation.

doit reposer sur un degré notable de participation volontaire. Ces quatre critères représentent en quelque sorte l'ensemble minimal des traits qu'une organisation doit posséder pour être reconnue comme une association. Il importe de spécifier que cette définition correspond à une vision large des associations, considérant que leur caractère démocratique n'est même pas retenu comme critère. Pour Laville (1997 : 57), le fait associatif participe à la démocratie, même si les associations ne sont pas nécessairement démocratiques dans leurs finalités : « [...] il existe une relation intrinsèque entre la démocratie et les associations, venant du fait qu'elles modèlent partiellement les espaces publics dans les sociétés civiles ».

Évidemment, ces deux auteurs ne sont pas les seuls à avoir tenté de définir la nature des associations; le gouvernement québécois lui-même s'est doté, au début des années 2000, d'une politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire, qui contient également une série de critères permettant de cerner ce qu'est un organisme communautaire. Pour être désignée comme tel, une organisation doit avoir un statut d'organisme à but non lucratif, être enracinée dans sa communauté, entretenir une vie associative et démocratique et être en mesure de déterminer par elle-même sa mission, ses orientations, ses approches, ainsi que ses pratiques (Québec, 2001 : 21). Selon la politique gouvernementale, si une organisation répond à ces critères, elle peut être définie comme un organisme communautaire. Par contre, il lui faut remplir d'autres conditions pour être reconnue comme un organisme communautaire autonome²⁷. Dans ce cas, en plus des quatre critères énoncés, l'organisation doit avoir été constituée à l'initiative des gens de la communauté, poursuivre une mission sociale propre à l'organisme favorisant la transformation sociale, adopter des pratiques citoyennes et des approches larges axées sur la globalité de la problématique abordée et être dirigée par un conseil d'administration indépendant du réseau public (*Ibid.*). En fonction de ces repères, le gouvernement québécois dénombre environ 8 000 organismes communautaires sur son territoire, parmi lesquels figurent 4 000 organismes communautaires autonomes. Plus exigeante que les deux précédentes, cette troisième liste de critères témoigne

²⁷ Comme nous l'avons soulevé dans le premier chapitre, l'appellation « organisme communautaire autonome » provient de l'expression « action communautaire autonome », qui est apparue vers le milieu des années 1990 pour réaffirmer l'autonomie du mouvement communautaire dans un contexte de rapprochement avec l'État.

de la particularité du fait associatif au Québec et de la façon dont s'est construit le mouvement communautaire au fil du temps.

À la suite de l'énumération de ces nombreuses caractéristiques, nous pourrions définir une association ou un organisme communautaire comme une organisation formelle, qui possède un statut juridique, qui poursuit un but non lucratif, qui repose en partie sur la participation volontaire, qui est autonome vis-à-vis de l'État et qui fonctionne selon des principes démocratiques. Bien entendu, il peut exister des variantes à cette définition, dépendamment du contexte social, historique et politique dans lequel naissent et évoluent les organisations. Par exemple, les organismes communautaires autonomes au Québec respectent l'ensemble de ces critères de base, mais agissent également dans une optique de transformation sociale et adoptent une approche globale des problématiques abordées. Quoi qu'il en soit, la définition proposée met en relief les différentes logiques qui structurent les associations et laisse entrevoir certains problèmes plus susceptibles de survenir dans la vie de ce type d'organisation, entre autres le manque de ressources financières, la baisse du degré de participation ou la perte d'autonomie dans un éventuel rapprochement avec l'État.

Par ailleurs, sur le plan économique, l'originalité des associations tient au fait qu'elles s'appuient à la fois sur des fonds provenant de mécanismes de redistribution, sur des revenus tirés de la vente de biens ou de services ainsi que sur des contributions liées à la réciprocité, par exemple des dons et du travail bénévole (Gardin, 2008 : 95). Cette combinaison de ressources est effectivement unique aux associations, en comparaison avec les administrations publiques – qui dépendent essentiellement des dispositifs de redistribution – et avec les entreprises – qui reposent fortement sur leurs activités marchandes et, dans une moindre mesure, sur des subventions gouvernementales. Il faut dire que ces trois types de ressources (fonds publics, revenus marchands et travail bénévole) n'ont pas le même degré d'importance dans les associations; la redistribution et la réciprocité demeurent les deux logiques économiques principales de la plupart d'entre elles. Aussi, lorsque les associations se lancent plus activement dans la vente de biens ou de services, comme dans le cas de notre objet d'étude, ces nouvelles activités s'insèrent dans les relations sociales et politiques préexistantes : « C'est ainsi qu'elles [les associations] essaient, par exemple, d'avoir des tarifs adaptés aux ressources et aux besoins de leurs usagers au lieu d'être dans une logique

strictement marchande et de ne cibler qu'une population solvable. » (Gardin, 2008 : 92). Les associations seraient donc un amalgame complexe de différents principes économiques qu'elles tenteraient de concilier afin de répondre à leur mission.

Même si une association peut participer à un mouvement social, comme dans l'exemple des organismes communautaires et du mouvement communautaire au Québec, il ne faut pas confondre ces deux notions. Comme l'indique Laville (1997 : 334), l'association chercherait avant tout à répondre à une réalité immédiate et ne viserait pas nécessairement à modifier les orientations du modèle culturel de la société, ce que le mouvement social aurait la capacité de faire. Dans cette perspective, l'association se consacrerait à mettre en place des structures concrètes et durables, tandis que le mouvement social trouverait son essence dans l'opposition face aux pouvoirs établis (Laville, 1997 : 334). Malgré son caractère tranché, cette lecture met en lumière le fait que l'association, en comparaison avec le mouvement social, doit plus rapidement formaliser son mode de fonctionnement. Cette distinction montre l'importance des structures et des règles de fonctionnement interne pour les associations. Contrairement au mouvement social qui s'articule autour de revendications, l'association doit initialement réfléchir aux formes organisationnelles qui traduisent le mieux possible ses valeurs.

2.1.2 Le fonctionnement interne des organismes

Dans un chapitre de livre traitant du fonctionnement des organismes communautaires au Québec, Duval (2005 : 62) utilise la notion de fonctionnement interne pour désigner le mode de gestion, les structures organisationnelles, le rapport que l'organisme entretient avec ses membres et la façon dont le travail et le pouvoir sont partagés entre les acteurs. Les configurations que prennent ces différents éléments sont d'abord influencées par le cadre législatif en place. Comme nous l'avons vu, les organismes communautaires au Québec possèdent une existence légale²⁸ et sont reconnus en vertu de la troisième partie de la Loi sur

²⁸ De nombreux acteurs du milieu associatif québécois soulignent depuis longtemps l'obsolescence du cadre législatif régissant les activités des corporations à but non lucratif dans la province. Des démarches pour réformer ce cadre ont été entamées au milieu des années 1990, mais n'ont toujours pas abouti à ce jour.

les compagnies (Duval, 2005 : 67). Ce statut juridique leur confère une personnalité morale au sens de la loi, ce qui leur permet de détenir des biens et d'avoir accès à des subventions. Toutefois, ce même statut les oblige aussi à respecter des normes, comme le fait d'avoir une assemblée générale et un conseil d'administration (*Ibid.*). Ces structures politiques les amènent à adopter un fonctionnement démocratique hybride, qui combine la démocratie directe, pratiquée entre autres lors des assemblées générales, et la démocratie représentative, s'exerçant par la nomination d'un comité exécutif. Le cadre législatif laisse tout de même aux organismes une marge de manœuvre suffisante pour qu'ils puissent développer leur propre culture de fonctionnement.

Abordant de front cette question de la culture de fonctionnement des organismes communautaires, Deslauriers (2003 : 69) constate d'emblée le faible nombre d'études sur ce sujet, malgré le fait que plusieurs acteurs sur le terrain revendiquent leur appartenance à une culture commune. Après avoir rappelé que le mouvement communautaire est avant tout marqué par sa diversité, Deslauriers (2003 : 69) tâche d'identifier les caractéristiques de cette culture partagée. Dans un premier temps, il remarque que les organismes communautaires ont une forte volonté de se différencier du secteur public, qui est perçu comme un univers rigide et bureaucratique, alors que les organismes se caractériseraient plutôt par leur petite taille et leur souplesse. Il (2003 : 70) souligne également le fort engagement personnel des employés du mouvement communautaire envers leur travail et leur implication dans les processus de prise de décision, qui sont d'ailleurs facilités par la petite taille des organisations. Autres caractéristiques soulevées, la hiérarchie entre les employés serait faible et l'égalité constituerait une base centrale dans les relations de travail. En outre, Deslauriers (2003 : 72) souligne que l'argent représente un tabou au sein de plusieurs organismes et que le travail est souvent vu comme une sorte de vocation par les employés. Bien qu'elle se limite à l'aspect de l'organisation du travail, cette lecture laisse entrevoir les premiers traits majeurs du fonctionnement des organismes, notamment la forte valorisation de l'égalité dans les relations et la grande autonomie laissée aux employés.

Travaillant plutôt à partir du concept de culture organisationnelle, Guberman *et al.* (1994) cherchent elles aussi à cerner ce qui fait la spécificité du fonctionnement des organismes communautaires. Pour ces auteures, la culture organisationnelle englobe le fonctionnement et

l'organisation formelle du travail, la division et le partage du travail, le statut des membres, la répartition du pouvoir ainsi que les valeurs et les représentations du groupe. À l'exception du dernier élément qui concerne les orientations normatives, le concept de culture organisationnelle, présenté de cette façon, recoupe en tous points la notion de fonctionnement interne, tel que défini précédemment par Duval (2005 : 62). Tout comme Deslauriers (2003), Guberman *et al.* (1994) se proposent de tracer les traits cardinaux de la culture de fonctionnement des organismes. Sur le plan des structures et des modes de gestion, elles mentionnent d'abord que le pouvoir est davantage organisé sur une base horizontale que verticale, dans la mesure où les organismes cherchent à éviter les modèles hiérarchiques en privilégiant plutôt une gestion à dimension humaine qui correspond à leur désir de transformer les rapports sociaux. Sur la question du rapport aux membres, ces auteures affirment que les organismes visent à développer des rapports égalitaires entre les travailleurs et les membres en adoptant une approche qui favorise l'habilitation de ces derniers. En ce qui concerne le travail salarié, les organismes communautaires laisseraient plus d'autonomie à leurs employés, car ils rejetteraient les valeurs liées à la productivité et à l'efficacité bureaucratique. Guberman *et al.* (1994) mettent également l'accent sur le fait que les organismes mènent souvent des luttes qui touchent à la vie privée de leurs membres et sur le fait que la plupart d'entre eux entretiennent des liens étroits avec l'État.

Dans une démarche de nature plus descriptive, Comeau (2003) propose d'aborder le fonctionnement²⁹ des organismes à partir de leurs dimensions institutionnelle et organisationnelle. Liée au système politique, la dimension institutionnelle se divise en deux volets : le premier concerne la répartition formelle du pouvoir entre les acteurs, tandis que le second renvoie aux procédures de prise de décision (Comeau, 2003 : 8). Signalons que Comeau (2003 : 9) fait une distinction entre le pouvoir formel – qui est exercé par des instances officielles telles que le conseil d'administration – et le pouvoir informel, qui repose

²⁹ La grille de collecte de données de Comeau (2003) a été développée à l'origine pour étudier les activités d'économie sociale et solidaire et non le fonctionnement des organismes communautaires en tant que tel. Plusieurs monographies d'organismes communautaires ont tout de même été menées à partir de cette grille, étant donné sa flexibilité et sa nature avant tout méthodologique. Soulignons que diverses versions de cette grille ont été produites depuis le début des années 1990. La version ici citée est la plus récente.

plutôt sur la compétence des acteurs à influencer les décisions. Cette première dimension s'intéresse pour ainsi dire à la façon dont le pouvoir est partagé à l'intérieur des organisations entre les différentes catégories d'acteurs (direction, employés, usagers et bénévoles) et rejoint en ce sens les questions politiques déjà soulevées dans les analyses précédentes. La dimension organisationnelle se rapporte quant à elle au profil organisationnel, c'est-à-dire à l'ensemble des traits généraux qui permettent de distinguer l'organisation, notamment sa mission, ses activités, le type de biens ou de services qu'elle produit, sa planification stratégique et son bilan financier (*Ibid.* : 10). En plus de ces éléments, la dimension organisationnelle recouvre aussi les processus organisationnels, soit le mode de production, l'organisation du travail, la formation et le mode de consommation (*Ibid.* : 11). Pour cette deuxième dimension, la perspective adoptée par Comeau (2003) est plus large que celle adoptée par les auteurs précédents : celui-ci regroupe dans une même dimension des aspects déjà mentionnés (organisation du travail, mode de production), mais en ajoute d'autres (planification stratégique, bilan financier, formation, mode de consommation).

Ces diverses analyses nous fournissent deux types d'éléments : d'une part, des éléments formels sur les différents aspects du fonctionnement interne des organismes communautaires et, d'autre part, des éléments de contenu qui permettent de qualifier ce fonctionnement. Au chapitre des éléments formels, notons que la répartition du pouvoir et l'organisation du travail ressortent comme des variables déterminantes chez l'ensemble des auteurs consultés, en plus de la question du rapport aux membres ou aux usagers qui est soulevée explicitement par certains d'entre eux (Duval, 2005; Guberman *et al.*, 1994). Toujours au chapitre des éléments formels, le mode de gestion apparaît aussi comme une variable importante à prendre en considération pour réussir à cerner les rapports entre les acteurs. En ce qui a trait aux éléments de contenu, nous pouvons remarquer que l'idéal égalitaire est particulièrement fort chez les organismes, tant dans les relations entre la direction et les employés que dans celles à l'intérieur même de l'équipe de travail ou entre les employés et les membres. De plus, les organismes semblent laisser une grande part d'autonomie à leurs employés, un phénomène qui s'observe par l'implication de ceux-ci dans les processus de prise de décision et par leur investissement personnel dans leur travail. En outre, le respect de la démocratie semble

représenter une préoccupation constante et quotidienne pour les organismes. Nous reprenons ces éléments dans le tableau 2.1, pour former notre propre grille d'analyse.

Tableau 2.1 Les dimensions institutionnelle et organisationnelle des organismes communautaires

Dimension institutionnelle	
- Système politique	<ul style="list-style-type: none"> - Structures politiques formelles - Processus de prise de décision - Partage du pouvoir entre les groupes d'acteurs (direction, employés, usagers et bénévoles)
Dimension organisationnelle	
- Organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomie des employés salariés - Division des tâches - Compétences requises
- Rapport aux usagers	<ul style="list-style-type: none"> - Lieux d'implication des usagers - Rôles assumés par les usagers
- Mode de gestion	<ul style="list-style-type: none"> - Respect de la démocratie - Niveau de hiérarchisation - Recours à la planification

Analyser notre objet d'étude à travers ces deux dimensions – institutionnelle et organisationnelle – nous permettra d'évaluer sur quels aspects de l'organisme son virage économique exerce plus de pression. Le projet d'économie sociale est-il soutenu par les instances politiques de l'organisation? Demande-t-il à l'équipe de travail d'acquiescer de nouvelles compétences économiques? Les membres sont-ils intégrés de la même façon dans le projet que dans les autres activités? Deviennent-ils avant tout des consommateurs du produit ou du service développé? La gestion du projet se fait-elle véritablement sur une base démocratique? Voilà autant de questions qui pourront être examinées à partir de cette grille. L'idée est réellement de voir si le virage économique force l'organisme à adopter des pratiques qui sont davantage associées au monde de l'entreprise (ex. : la hiérarchisation, la spécialisation des tâches et la planification stratégique), ou si celui-ci réussit à préserver sa culture antérieure – ou du moins à garder un certain contrôle sur sa transformation. Mentionnons que notre intention n'est pas de diaboliser tout nouveau comportement

organisationnel pouvant provenir du modèle entrepreneurial, mais bien de comprendre les dynamiques de tension que peut occasionner un virage économique chez un organisme communautaire.

Ce tableau du fonctionnement des organismes communautaires ne serait complet sans une analyse des registres normatifs dans lesquels s'inscrivent leurs actions. En effet, comme nous avons pu le remarquer, les organismes communautaires ont la particularité d'être guidés par des valeurs explicites telles que l'égalité, l'autodétermination et la démocratie. Guberman *et al.* (1996 : 60) vont jusqu'à prétendre que ces valeurs priment sur le fonctionnement formel des organismes. La plupart des écrits dans la littérature ne font qu'énoncer ces repères normatifs, en reconnaissant leur rôle essentiel mais en ne creusant pas plus loin. Ayant approfondi ce sujet, Caillouette (1999) propose de définir les orientations normatives du mouvement communautaire à partir de quatre types de conscience : la conscience religieuse, la conscience citoyenne, la conscience éthique et la conscience conviviale. Le premier type, la conscience religieuse, renverrait à la volonté de rendre service à autrui et rappellerait les origines cléricales de l'action communautaire au Québec. Le second type, la conscience citoyenne, découlerait plutôt d'une volonté de s'organiser autrement, en dehors de la voie étatique, en ouvrant de nouveaux espaces de changement social. Le troisième type, la conscience éthique, ferait référence à la soif de justice sociale et à l'énergie du désespoir qui animerait paradoxalement les acteurs du mouvement. En dernier lieu, la conscience conviviale désignerait le caractère moins hiérarchique et bureaucratique des organismes et l'importance qu'ils accordent au fait d'être ensemble plutôt qu'à celui d'avoir et de posséder. Caillouette (1999 : 116) signale que la prégnance de ces types de conscience pourrait varier en fonction des groupes et des individus, et souligne que ces consciences seraient continuellement en tension.

Préférant utiliser le concept d'éthique plutôt que celui de conscience, Lamoureux (1996) figure aussi parmi les auteurs qui offrent une lecture plus substantielle des repères normatifs du mouvement communautaire. Selon lui, l'éthique communautaire se baserait sur la proximité, la recherche de consensus et l'affirmation que la communauté constitue le lieu premier d'engagement. Lamoureux (1996) précise que l'éthique communautaire ne serait pas exclusive et emprunterait à d'autres courants éthiques, soit l'éthique chrétienne, l'éthique de

la coopération, l'éthique socialiste et l'éthique féministe. À l'exemple de la conscience religieuse telle que définie par Caillouette (1999), l'éthique chrétienne reviendrait à l'idée de servir autrui. Associée au coopératisme, l'éthique de la coopération aurait surtout été propagée par l'Église afin de combattre l'idéologie communiste sans Dieu et l'économie capitaliste sans cœur. L'éthique socialiste, quant à elle, insisterait sur le lien causal qui unirait les problèmes sociaux et le système économique et politique en place, tandis que l'éthique féministe consisterait plutôt à avoir conscience de l'oppression spécifique dont sont victimes les femmes. Tout comme Caillouette (1999), Lamoureux (1996 : 82) invite à concevoir la construction identitaire du mouvement communautaire comme un processus dynamique : « Ce serait une erreur d'analyser ces courants d'une façon linéaire, sans tenir compte des rapports dialectiques qui les unissent et parfois les fécondent. »

À première vue, les grands registres normatifs du mouvement communautaire semblent relativement bien s'agencer avec ceux de l'économie sociale : la volonté de s'organiser autrement, la proximité, la recherche de consensus, le caractère convivial, la coopération et la critique du système économique dominant sont autant d'orientations normatives que l'économie sociale met elle-même de l'avant. De surcroît, il faut rappeler que les initiatives d'économie sociale et celles du mouvement communautaire prennent souvent forme dans les mêmes milieux et sont parfois portées par les mêmes acteurs. Les analyses produites par Caillouette (1999) et Lamoureux (1996) ne nous permettent donc pas d'expliquer complètement la réticence d'une partie du mouvement communautaire face à l'économie sociale. Comment interpréter le fait que des mouvances, pourtant si proches d'un point de vue normatif, aient autant de mal à s'arrimer l'une à l'autre à l'échelle organisationnelle? Dans leurs analyses, Caillouette (1999) et Lamoureux (1996) ne mentionnent pas l'existence d'une éthique qui se rattacherait au caractère non lucratif des organismes communautaires, à leur rapport conflictuel à l'argent, comme le souligne Deslauriers (2003). Même si elle ne vise pas strictement à réaliser des « profits » au sens capitaliste du terme, l'économie sociale s'active sur le terrain de l'échange marchand, ce qui implique de développer une sorte d'éthique liée à la rentabilité économique de ses activités. Dans notre étude de cas, il sera intéressant de vérifier si ce repère normatif en lien avec une certaine visée lucrative est bel et

bien observable, puis s'il constitue une source importante de résistance dans le processus de transformation organisationnelle.

2.1.3 Les enjeux de la transformation organisationnelle

Si peu d'auteurs ont modélisé le fonctionnement des organismes communautaires, encore moins se sont penchés sur les processus de transformation dans ce cadre organisationnel particulier. À ce chapitre, les écrits de Meister (1974) font également figure de travaux fondateurs, dans la mesure où cet auteur a été le premier à produire une théorisation complète de l'évolution des associations. Selon ce dernier, toute association passerait par quatre phases consécutives d'évolution : la phase de conquête, la phase de consolidation économique, la phase de coexistence et la phase de concentration du pouvoir. Ce parcours débiterait par une période de fondation que Meister (1974) nomme la phase de conquête, en référence à l'affrontement entre les préoccupations démocratiques et économiques qui surviendrait alors. Cette phase initiale donnerait lieu à un fonctionnement organique et à un recours excessif à la démocratie directe. Dans un second stade, des méthodes de gestion plus rationnelles seraient introduites et le pouvoir du conseil d'administration serait renforcé, ce qui mènerait à l'apparition d'une démocratie de délégués. Appelant cette deuxième période la phase de consolidation économique, Meister (1974) tient ainsi pour acquis que toute association doit en venir à prioriser sa viabilité économique. Alors que l'usage de la démocratie représentative était au départ très limité, il s'élargirait à l'ensemble des activités de l'organisation durant la troisième phase, nommée la phase de coexistence. L'association deviendrait à ce moment complètement dépendante de son environnement extérieur et serait incapable de se dresser contre lui pour affirmer son autonomie. Finalement, cette évolution aboutirait à un dernier stade où le pouvoir serait concentré entre les mains des employés permanents, signe ultime de la sclérose de l'association. La principale faiblesse de ce modèle est sa linéarité, en ce sens où il présente l'évolution des associations comme une longue chaîne d'événements conduisant inéluctablement à la dépression et au déclin. Meister (1974) accorde aussi une importance démesurée à l'activité économique, en lui attribuant le droit absolu de vie ou de mort sur l'association. Ceci étant dit, ses travaux demeurent un point de départ pour analyser la trajectoire d'une association.

Poursuivant l'analyse des problèmes liés à l'évolution et à la transformation des associations, Haeringer, Laville et Sainsaulieu (1997) développent eux aussi un modèle de la dysfonction associative. Ces auteurs conçoivent le dysfonctionnement des associations comme un cercle vicieux qui comprendrait six étapes consécutives. L'association entrerait dans ce cercle lorsque ses membres se réfugierait dans une affirmation trop volontariste des valeurs du projet associatif ou, en d'autres mots, lorsque ses membres croiraient pouvoir soumettre le réel à leur volonté sans devoir prendre en considération les pressions du monde extérieur. Une fois cette première étape passée, l'association devrait affronter les contingences institutionnelles de son environnement, ce qui l'obligerait à faire des compromis par rapport à son projet. La gestion interne prendrait à ce moment une place centrale dans l'association, qui commencerait à adopter des comportements d'entreprise. S'ensuivrait une période de restructuration, qui ne donnerait pas les résultats escomptés, en raison de l'inéquation entre les méthodes de gestion importées et les réalités distinctes du fonctionnement associatif. L'association dériverait alors soit vers la dépendance face à son environnement, soit vers le repli identitaire. Le manque de repères à la vie associative provoquerait une nouvelle recherche de sens, qui ramènerait l'association à la première étape du cercle, c'est-à-dire au stade où les membres se questionnent sur la mission de l'organisation. Haeringer, Laville et Sainsaulieu (1997) soutiennent qu'ils ont observé cette boucle dans la vie de plusieurs associations rencontrées dans le cadre de leurs travaux. Cette approche a de nombreux points en commun avec la théorie évolutive de Meister (1974) : un début idéal, un premier choc avec le monde extérieur qui force l'adoption de pratiques de gestion, un stade de dépendance face à l'environnement et un cheminement prédéterminé. Le cercle de Haeringer, Laville et Sainsaulieu (1997) s'achève peut-être sur une note plus positive, mais là encore, l'absence de modèle cohérent, qui réussirait à concilier les pressions externes et les nécessités internes, condamne l'association à refaire le même parcours.

Dans un même ordre d'idées, mais sous un angle plus précis, Rousseau (2007) s'intéresse au parcours des associations qui cherchent à préserver leur esprit militant tout en intégrant des règles gestionnaires. Cet auteur postule que la trajectoire des associations est déterminée par la façon dont celles-ci gèrent la tension entre leur développement économique et leur projet social. Cherchant à assurer sa pérennité, l'association serait susceptible d'aligner son système

de gestion et de production sur celui de l'entreprise, ce qui conduirait à une crise de sens. Rousseau (2007) affirme que l'association devrait alors expérimenter de nouveaux outils de gestion de sens pour maintenir sa cohérence en tant qu'organisation. À l'instar de Meister (1974), Rousseau (2007) considère la période de consolidation économique comme une étape cruciale dans la vie des associations. Le problème réside encore dans le fait que l'association soit tentée, à ce moment, d'emprunter des traits de fonctionnement de l'entreprise, une situation que relèvent aussi Haeringer, Laville et Sainsaulieu (1997). Contrairement à ces derniers et à Meister, pour qui le virage entrepreneurial représente le début de la fin, Rousseau (2007) voit une possibilité de rétablir l'équilibre en utilisant des outils de gestion. Il attire ainsi notre attention sur l'importance du sens dans la transformation des associations, c'est-à-dire sur la nécessité que le changement paraisse justifié aux yeux des acteurs internes.

Comme nous pouvons le remarquer, la littérature sur l'évolution des associations est relativement pessimiste : celles-ci ne feraient tout simplement pas le poids face aux contraintes du monde extérieur et seraient obligées de compromettre leur projet au risque de disparaître. Renforçant cet angle d'approche, le concept d'isomorphisme institutionnel est lui aussi employé pour décrire une forme de dysfonctionnement associatif. Dans leur célèbre article qui a mis au monde ce concept, DiMaggio et Powell (1983) présentent l'isomorphisme institutionnel comme un processus qui force une unité de la population à imiter les autres unités de cette même population avec qui elle partage un ensemble de conditions environnementales. Par exemple, selon cette perspective, une association qui déciderait de démarrer un service alimentaire en viendrait inévitablement à ressembler à n'importe quel autre restaurant lucratif offrant la même gamme de produits. DiMaggio et Powell (1983) identifie trois types d'isomorphisme : l'isomorphisme normatif, qui fait référence à la professionnalisation; l'isomorphisme coercitif, qui résulte d'une décision de la part des pouvoirs publics; et l'isomorphisme mimétique, qui consiste à appliquer des solutions éprouvées en dehors de l'organisation. Reprenant notre exemple, nous pourrions parler d'isomorphisme normatif si l'association embauchait des serveurs possédant déjà une solide expérience plutôt que des personnes étant en réinsertion professionnelle. Nous pourrions, par ailleurs, détecter un processus d'isomorphisme coercitif si l'association devait se plier à une décision gouvernementale qui viserait l'ensemble des établissements en restauration, par

exemple un règlement sur les normes de salubrité. Finalement, nous pourrions évoquer l'isomorphisme mimétique si l'association décidait de calquer son organisation du travail sur les pratiques habituelles dans les restaurants à but lucratif, notamment en divisant fortement les tâches ou en hiérarchisant les postes. La particularité de l'économie sociale sur ce plan est d'avoir rapproché les associations de l'entrepreneuriat, ce qui oblige maintenant d'aborder l'isomorphisme des associations non plus seulement par rapport au secteur public, comme cela a été davantage le cas historiquement, mais aussi par rapport au secteur privé.

En somme, l'adoption d'une logique d'entreprise serait la principale menace qui guetterait l'association au cours de sa vie. En intégrant des méthodes inspirées du monde entrepreneurial, l'association s'engouffrerait dans une voie dégénérative qui l'amènerait progressivement à perdre ses traits distinctifs en tant qu'organisation communautaire. Prise au piège, l'association ne pourrait préserver sa cohérence que si elle réussissait à inscrire son virage économique dans sa trajectoire historique afin de préserver le sens de son action. Formulé autrement, « l'apport d'outils et de méthodes destinés à prendre en compte la nouvelle donne économique et sociale ne peut s'avérer pertinent que si la greffe est préparée par une réflexion sur le rôle essentiel des mécanismes de coordination et de sanction précédemment générés par l'histoire. » (Laville et Sainsaulieu, 1997b : 280). L'intérêt de notre recherche est de documenter le parcours d'un organisme au moment où ce processus d'adoption d'une logique d'entreprise est précisément en cours. Arrivant à ce stade, nous pourrions observer dans quelle mesure l'organisme est engagé dans un virage entrepreneurial, par l'entremise de son projet d'économie sociale, et à quel point il demeure conscient et critique par rapport à cette transformation. Le fait que le virage entrepreneurial prenne dans le cas qui nous occupe la forme de l'économie sociale nous permet également de nous demander si ce changement de cap est réellement néfaste pour l'organisme ou s'il ne représente pas pour lui au contraire une opportunité d'élargir son champ d'action.

Pour conclure cette section, soulignons les apports théoriques de la littérature sur les organismes communautaires par rapport à notre question de recherche. Rappelons que le fil conducteur de notre démarche est d'étudier comment un organisme communautaire qui a développé des activités marchandes intègre cette nouvelle pratique économique à son fonctionnement et à son identité. Ainsi, nous avons commencé cette section en avançant une

définition du terme « organisme communautaire », afin de tracer dès le départ les contours de notre objet de recherche. Par la suite, nous avons examiné plus en détail le fonctionnement de ce type particulier d'organisation, ce qui nous a conduit à identifier quatre éléments qui concourent à la structuration interne des organismes : la répartition du pouvoir, l'organisation du travail, le rapport aux membres et le mode de gestion. Dans un troisième temps, nous avons constaté que les auteurs d'écrits sur la transformation des associations voyaient d'un mauvais œil le fait qu'un organisme communautaire se mette à adopter des comportements d'entreprise. Cet exercice démontre que la littérature sur les organismes communautaires nous outille relativement bien pour traiter la première partie de notre question, soit celle portant sur le fonctionnement. En ce qui concerne la seconde partie sur l'identité, force est de constater que nous devons nous tourner vers un autre pan de la littérature.

2.2 Un détour par la sociologie des mouvement sociaux

Dans leur ouvrage de référence portant sur le fonctionnement des associations, Laville et Sainsaulieu (1997b : 300) invitent à approfondir l'étude des processus collectifs qui conduisent à la production d'un système symbolique partagé au sein des associations. Ces auteurs en viennent à conclure que l'élaboration d'un cadre d'analyse commun est une condition de pérennité pour toute association. Après avoir mis en relief les dimensions institutionnelle et organisationnelle des associations, nous explorerons maintenant leur dimension identitaire, toujours dans le but de cerner les angles permettant d'examiner leur transformation. Pour ce faire, nous consulterons la sociologie des mouvements sociaux³⁰ qui, contrairement à la sociologie des organisations communautaires, traite depuis longtemps de la question de l'identité. En effet, des figures européennes importantes de ce champ de la littérature, comme Alain Touraine et Alberto Melucci, ont commencé à se pencher sur cette notion dès les années 1960, alors que la sociologie américaine des mouvements sociaux s'y est intéressée plus tardivement par l'entremise de la *Frame analysis* (Cefaï, 2007 : 28). Cette seconde partie reprendra les apports de ce corpus au regard des processus collectifs de construction identitaire afin de compléter l'appareillage développé précédemment.

³⁰ Alors que la sociologie des organisations communautaires tarde à obtenir ses lettres de noblesse, la sociologie des mouvements sociaux a, pour sa part, été reconnue comme champ légitime de la discipline à partir des années 1960 (Chazel, 1992 : 263).

2.2.1 Les opérations de cadrage

Ce détour par la sociologie des mouvements sociaux débute par un retour sur son volet américain, qui n'a abordé l'aspect identitaire des actions collectives qu'à partir du milieu des années 1980. La théorie de la mobilisation des ressources, qui défend une conception rationnelle et stratégique de l'acteur, dominait alors la littérature depuis déjà une vingtaine d'années en proposant une lecture essentiellement économique des mouvements sociaux. Introduite par le sociologue David A. Snow, la *Frame analysis*, ou l'analyse des cadres, est venue remettre en question cette domination en soulignant l'importance des processus cognitifs et normatifs dans les dynamiques de mobilisation (Trom, 2001 : 99). Cette approche visait en quelque sorte à combler les lacunes de la théorie de la mobilisation des ressources, qui avait eu tendance à surestimer l'influence des facteurs organisationnels et politiques. Le concept de cadre représentait un possible renouveau dans la mesure où il mettait l'accent non pas sur les ressources, mais sur les systèmes de croyances qui orientaient les actions collectives et qui permettaient à des groupes d'attribuer une signification conjointe à des événements. Notons que cet usage de la *Frame analysis* dans le domaine des mouvements sociaux s'inspirait directement des travaux d'un autre sociologue, Erving Goffman, qui avait publié quelques années plus tôt, en 1974, un ouvrage s'intitulant *Frame analysis : An essay on the organization of experience*. Or, malgré cette filiation, l'analyse des cadres telle que pratiquée par les théoriciens de l'action collective a peu à voir avec la théorie microsociologique développée par Goffman (Cefaï, 2001 : 51).

Même s'ils reprennent le postulat initial de la *Frame analysis* voulant que « toute définition de situation [soit] construite selon des principes d'organisation qui structurent les événements » (Goffman, 1991 : 19), les sociologues américains des mouvements sociaux s'éloignent de l'expérience quotidienne pour se concentrer sur les opérations qui permettent aux militants de se doter d'une même lecture du contexte et des orientations de leur action. L'objet central de l'approche dans le champ des mouvements sociaux n'est plus tant les échanges concrets que le travail de signification effectué par les acteurs. Dans cette perspective, le fait de « cadrer » une situation d'une certaine manière, c'est-à-dire de présenter une réalité sous un angle plutôt qu'un autre, devient une façon d'assurer la cohésion entre les individus mobilisés. Plus les opérations de cadrage sont nombreuses et variées, plus

les militants risquent de partager une vision commune des buts poursuivis par leur action. Selon Cefaï (2001 : 52), ces « opérations de cadrage consistent à mettre en œuvre des “schèmes d’interprétation” pour “localiser, percevoir, identifier et étiqueter” des événements et des situations en vue d’organiser l’expérience et d’orienter l’action. » Ces processus auraient pour fonction de définir le caractère problématique d’une situation, d’identifier des moyens pour résoudre ce problème, de favoriser la mobilisation autour de ces solutions et de justifier l’opposition à un adversaire (Cefaï, 2001 : 55).

Dans un article récapitulatif sur l’application de la *Frame analysis* au phénomène des mouvements sociaux, Benford et Snow (2000) distinguent trois grandes opérations de cadrage : le *diagnostic framing*, le *prognostic framing* et le *motivational framing*. La première d’entre elles, le *diagnostic framing*, est employée pour qualifier l’ensemble des discussions qui visent à cerner les causes du problème, à attribuer des responsabilités par rapport à l’état de la situation et à blâmer des coupables. La seconde grande opération, le *prognostic framing*, renvoie plutôt aux échanges qui conduisent à formuler une stratégie ou un plan pour solutionner le problème ciblé. En troisième lieu, le *motivational framing* englobe tout ce qui concerne la production des motifs de l’engagement, ce qui comprend notamment l’élaboration d’un vocabulaire spécifique pour expliquer l’action. Pouvant se chevaucher, ces trois opérations permettraient de construire un monde commun, une sorte d’*ethos*, qui maintiendrait l’unité et donnerait un sens aux événements survenant en cours d’action. D’ailleurs, Goffman (1994 : 36) lui-même affirmait que « pris ensemble, les cadres primaires d’un groupe social constituent l’élément central de sa culture ». Bien qu’elles soient intimement liées à la culture, les opérations de cadrage sont autant susceptibles de reproduire que de transformer les schèmes qui sont partagés par le groupe (Snow, 2001 : 34).

La *Frame analysis* a joui rapidement d’une grande popularité dans la littérature sur les mouvements sociaux, ce qui a occasionné une utilisation de plus en plus élastique et variable du concept de cadre. Plusieurs auteurs ont critiqué le fait que l’opération de cadrage en était venue à désigner une stratégie discursive consciemment utilisée par les dirigeants des organisations pour mobiliser plus d’adhérents à leur cause. D’autres ont reproché à l’approche de classer sous un même titre toutes les activités de présentation de soi et de mise en forme symbolique des mouvements (Mathieu, 2002). Pour clarifier ce flou sémantique,

Snow (2001 : 37) a tâché de définir le concept de cadre en le comparant avec des notions connexes, dont celle de schème. Selon lui, la différence entre les deux termes tiendrait au fait que le cadre se construit dans l'interaction sociale, alors que le schème est préalable à cette interaction. Dans cette logique, le cadre serait le résultant d'un processus pendant lequel les acteurs impliqués aligneraient leurs schèmes respectifs pour formuler une lecture conjointe de la situation. Autre notion apparentée, l'idéologie aurait une plus forte amplitude que le cadre, mais pourrait alimenter les opérations de cadrage. Selon Snow (2001 : 38), les cadres reprendraient des segments idéologiques, mais sans nécessairement les imiter. Cet exercice montre que la constitution des cadres n'est ni prédéterminée par les dispositions cognitives des acteurs, ni préétablie par un programme idéologique. Pour Snow (2001), les mouvements sociaux demeurent toujours des agents signifiants qui sont engagés dans un travail constant de production de sens.

En quoi l'approche de la *Frame analysis* nous aide-t-elle à décortiquer le virage économique d'un organisme communautaire? Il faut reconnaître que l'analyse des cadres est absente des travaux de recherche sur l'économie sociale, qui se nourrissent plutôt des écrits en sociologie économique, en sociologie des organisations ou en gestion des organisations. Pourtant, les mouvements sociaux ont historiquement servi de creuset aux initiatives d'économie sociale, une réalité que les grilles d'analyse reflètent rarement. Il faut dire aussi que la *Frame analysis* a eu peu de résonance au Québec, contrairement aux théories des grands auteurs européens sur les mouvements sociaux, qui ont bénéficié d'une visibilité beaucoup plus importante dans la littérature québécoise. Duperré (2004, 2002) est à notre connaissance la seule auteure québécoise qui s'appuie explicitement sur cette approche théorique pour comprendre les dynamiques de mobilisation des acteurs collectifs. Pour cette dernière, le cadre est « une structure par laquelle les informations sur le monde pénètrent le conscient et l'inconscient de l'acteur permettant de simplifier ce monde, de le condenser, de l'encadrer de valeurs en faisant ressortir ou en effaçant certains aspects de la réalité. » (Duperré, 2002 : 68) Suivant cette définition, le cadre agirait comme un filtre, qui organiserait la façon dont le groupe se perçoit lui-même et perçoit son environnement. Selon nous, la négociation d'un virage économique chez un organisme communautaire a de fortes chances d'induire des

transformations dans le filtre de cette organisation, ce pour quoi la *Frame analysis* nous semble pertinente.

2.2.2 La fabrication de l'identité collective

La question de l'identité est apparue beaucoup plus tôt dans la littérature européenne sur les mouvements sociaux, alors que Touraine s'est intéressé à ce thème dès le milieu des années 1960. Ce dernier faisait de l'identité l'un des trois principes fondamentaux d'un mouvement social, auquel s'ajoutaient le principe d'opposition face à un adversaire et le principe de totalité, qui impliquait que les revendications concernent les orientations historiques de la société. Lorsque réunis, ces trois principes (identité, opposition, totalité) permettaient de former ce que Touraine (1966) appelait une conscience collective, ce qui pouvait donner naissance à un mouvement social. Par exemple, la formation d'une conscience collective chez les travailleurs a permis la création du mouvement ouvrier. Le sociologue italien Alberto Melucci a repris plus tard, dans les années 1970, le principe d'identité pour étudier la montée des nouveaux mouvements sociaux³¹, mais contrairement à Touraine, qui avait eu tendance à considérer l'identité comme un élément relativement fixe, Melucci a préféré aborder cet objet comme un processus (Cefaï, 2007 : 462). En effet, cet auteur appréhende l'identité comme une expérience par laquelle les individus attribuent un sens à leur action : « By asking the question of how individuals and groups make sense of their actions and how we can understand this process, we are obliged to shift from a monolithic and metaphysical idea of collective actors toward the process through which a collective becomes a collective. » (Melucci, 1995 : 43) Rappelant le travail de signification mis en lumière par la *Frame analysis*, l'approche de Melucci peut elle aussi nous permettre de mieux comprendre les processus collectifs de fabrication identitaire.

³¹ Le paradigme des nouveaux mouvements sociaux est étroitement lié aux travaux de Touraine et de Melucci qui, après avoir étudié le mouvement ouvrier en se basant sur la théorie marxiste, cherchaient à penser les phénomènes de mobilisation sous un autre angle que celui des rapports de classe et de l'économie productive. Les « nouveaux mouvements sociaux », qui regroupaient, entre autres, le mouvement féministe et le mouvement écologiste, semblaient à cet égard s'écarter des revendications plus traditionnelles du mouvement ouvrier et des partis politiques de gauche, en soulevant l'enjeu de la qualité de vie et de la subjectivité des acteurs (Cefaï, 2007).

De toute évidence, le concept d'identité collective chez Melucci a fait date dans l'histoire de la sociologie européenne sur les mouvements sociaux, dans la mesure où la plupart des écrits sur cette notion partent de la définition qu'en donne cet auteur. Prenant une posture constructiviste, ce dernier conçoit ainsi l'identité collective : « an interactive and shared definition produced by several individuals [...] and concerned with the orientations of action and the field of opportunities and constraints in which the actions take place. » (Melucci, 1995 : 44) Selon cet énoncé, l'identité collective serait produite à la fois par les interactions entre les individus mobilisés et par la relation dynamique qui s'installerait entre le groupe et le système d'opportunités et de contraintes dans lequel il évolue. Cette formulation présente l'identité collective comme un matériau malléable, qui prendrait forme à l'intérieur des interactions entre les individus et entre le groupe et son environnement. La négociation des orientations de l'action serait l'objet central de ces interactions. Précisant sa pensée, Melucci (1995 : 44) explique que la formation du nous se fait autour de trois axes : l'axe relié aux buts poursuivis, l'axe relatif à la signification attribuée à l'action et l'axe se rattachant à l'environnement. Ces trois axes devraient être partagés par tous les membres du groupe et incorporés dans des rituels, des pratiques et des artefacts culturels pour que nous puissions conclure à l'existence d'une identité collective (Melucci, 1995 : 44).

Même si la définition de Melucci paraît assez claire, il faut insister sur le fait que l'identité collective ne correspond pas à la somme des identités individuelles réunies dans l'action, mais à un processus par lequel les individus mobilisés se dotent d'une image commune d'eux-mêmes (Poletta et Jasper, 2001 : 298). L'identité collective ne devrait pas non plus être confondue avec l'idéologie, considérant que les membres d'un groupe peuvent très bien partager un même but et une même lecture de leur environnement, tout en ayant des positions idéologiques divergentes (*Ibid.*)³². Tout comme la *Frame analysis*, l'identité collective est en fait un concept qui suit le contexte de l'action. L'attention est réellement portée sur la façon dont le groupe se positionne dans son environnement et sur le sens qu'il accorde à son action. Cette conceptualisation mise donc sur la réflexivité de l'acteur collectif, qui doit être capable de percevoir le résultat de son action de manière à pouvoir inscrire sa relation avec son

³² Pour donner un exemple concret, nous pouvons penser à un groupe de militants anarchistes et communistes, qui s'entendent sur le sens et la pertinence de mener une action conjointe dans un contexte précis, mais dont les programmes idéologiques divergent à long terme.

environnement sur une ligne temporelle (Melucci, 1995 : 47). Ainsi, en plus de devoir s'entendre sur les trois axes déjà mentionnés (but, signification, environnement), les individus mobilisés doivent également être en mesure de se situer collectivement dans le temps pour que nous puissions éventuellement leur reconnaître une identité collective. Cette vision des choses présuppose qu'une identité collective forte est un gage de succès dans tout exercice de mobilisation.

Les ressemblances entre la *Frame analysis* et le concept d'identité collective sont nombreuses : la mise en évidence de la dimension cognitive plutôt que de la dimension stratégique des phénomènes de mobilisation, une conceptualisation de l'identité en tant que processus, une prise en compte des discours de justification produits par les acteurs et une volonté de s'écarter des notions structurales plus classiques, comme celle d'idéologie. Or, malgré leurs points en commun, la *Frame analysis* et le concept d'identité collective se distinguent sur un plan. En effet, l'analyse des cadres s'intéresse avant tout aux opérations qui permettent de développer une définition conjointe de l'action, tandis que le concept d'identité collective se concentre plutôt sur la façon dont cette définition s'articule. La nuance peut sembler ténue, mais il est important de la souligner. De notre point de vue, l'identité collective est un concept qui cherche à exprimer la cohérence d'esprit d'un groupe, alors que la *Frame analysis* vise davantage à circonscrire les procédés par lesquels le groupe en arrive à cette unité. En ce sens, l'identité collective nous apparaît comme un concept plus stable que celui de cadre, dans la mesure où Melucci identifie des axes précis (but, signification, environnement) sur lesquels les individus mobilisés doivent s'entendre. En comparaison, l'approche de la *Frame analysis* met l'accent sur le travail de signification incessant des acteurs, mais propose peu de repères pour appréhender le résultat collectif de ce travail. Pour articuler ensemble les deux approches, nous pourrions dire que l'identité collective est le fruit des opérations de cadrage menées par les individus.

La question que nous soulevons à l'égard de la pertinence de la *Frame analysis* pour notre démarche de recherche se pose dans les mêmes termes par rapport à l'identité collective. Pour répondre à cette question, il faut rappeler que nous abordons l'économie sociale sous l'angle de son effet transformateur sur le mouvement communautaire. Cette transformation peut s'incarner dans les dimensions institutionnelle et organisationnelle des organismes, mais

aussi à l'intérieur de leur dimension identitaire, dans la mesure où l'économie sociale peut venir modifier leur but, le sens de leur action et la façon dont ils se positionnent dans leur environnement. Comme nous l'avons déjà mentionné dans le chapitre précédent, le motif identitaire est l'une des raisons pour lesquelles le mouvement communautaire a refusé de se voir associé à l'économie sociale (Vaillancourt, 2008 : 26). Suivant ce rappel historique, nous pouvons aisément penser qu'un rapprochement avec l'économie sociale, comme dans le cas de notre objet d'étude, peut affecter la dimension identitaire. Dans un contexte de virage économique, les organismes communautaires ont tout intérêt à inscrire cette transformation dans leur identité pour préserver le sens de leur action : « les organismes les plus forts négocient habituellement les conditions de cette transformation et contrôlent le développement de leur identité » (Duperré, 2004 : 17).

2.2.3 L'ajout de la dimension identitaire

Revenons maintenant sur les apports de la sociologie des mouvements sociaux en lien avec notre questionnement de recherche. Au début de cette seconde partie, nous faisons la remarque que les dimensions institutionnelle et organisationnelle ne s'intéressaient qu'au système politique et aux pratiques de travail, alors que la transformation de notre objet d'étude risquait de bouleverser également son univers symbolique. Partant de ce constat, nous avons considéré cet univers symbolique comme une troisième dimension que nous avons définie principalement à partir du concept d'identité collective chez Melucci. Cet auteur conçoit l'identité collective comme le cadre d'analyse de base qui permet à un groupe d'individus de poursuivre les mêmes buts, de donner un même sens à l'action et de développer une même lecture de leur environnement. Pour faire le lien avec la *Frame analysis*, nous pourrions ajouter que ce cadre d'analyse commun se construit au travers des multiples opérations de cadrage qui sont effectuées par les membres du groupe et qui visent à organiser l'expérience collective dans un tout cohérent. Il reste à savoir comment un organisme communautaire peut réussir à justifier un virage économique, considérant que son identité s'est historiquement construite en opposition au marché. Comme nous l'avons fait pour les dimensions précédentes, nous présentons les différents aspects de la dimension identitaire dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2.2 La dimension identitaire des organismes communautaires

Dimension identitaire	
- Identité collective	- Buts poursuivis - Sens attribués à l'action - Lecture du système d'opportunités et de contraintes

Cette troisième dimension nous permettra d'explorer l'angle mort des dimensions institutionnelle et organisationnelle, c'est-à-dire la façon dont l'acteur collectif se perçoit lui-même et perçoit son environnement. Cette question nous semble essentielle à aborder, d'autant plus que la réticence face à l'économie sociale est en partie liée aux sensibilités identitaires du mouvement communautaire. Notre objectif consiste à voir si les acteurs internes de l'organisme à l'étude maintiennent une vision commune des trois axes (but, signification, environnement) de l'identité collective malgré le virage économique. Pour atteindre cet objectif, nous prêterons une attention particulière à la façon dont le projet d'économie sociale s'articule au reste de l'organisation. Le nouveau volet économique et les autres activités de l'organisme sont-ils expliqués à partir des mêmes buts, des mêmes valeurs et une même lecture de l'environnement, ou le projet d'économie sociale est-il au contraire présenté comme quelque chose d'extérieur à l'organisme? Le virage marchand est-il légitimé par la mission de l'organisation ou s'inscrit-il dans une autre logique? En quoi le fait de devenir un « acteur économique », en vendant des biens ou des services, change-t-il la perception que l'organisme a de lui-même? C'est pour trouver des réponses à ces questions que nous introduisons la dimension identitaire à notre cadre théorique.

Si nous ajoutons cette dimension, ce n'est pas pour la traiter séparément des autres dimensions, mais pour l'intégrer à un modèle qui forme un tout. Bien qu'elles éclairent des composantes distinctes de l'organisation, les trois dimensions (institutionnelle, organisationnelle et identitaire) s'influencent entre elles et doivent être vues comme un ensemble dynamique. En effet, la transformation d'un aspect précis dans l'une des trois dimensions risque d'avoir des répercussions sur d'autres aspects de l'organisation. Par exemple, l'acquisition de nouvelles compétences en matière de gestion et de démarrage

d'entreprise pourrait influencer la façon dont se prennent les décisions par rapport au projet d'économie sociale, en concentrant davantage le pouvoir entre les mains de celui ou de ceux qui possèderaient ces compétences. Nous parlerions alors d'une transformation qui se limitait au départ à la dimension organisationnelle (organisation du travail), mais qui a par la suite affecté la dimension institutionnelle (processus de prise de décision). Autre exemple, le virage économique pourrait réduire la relation que l'organisme entretient avec ses membres à un rapport de consommation. Dans cette éventualité, les visées de l'action seraient probablement redéfinies, le but ne serait plus tant de favoriser la participation citoyenne ou de porter des revendications politiques que d'offrir des produits ou des services au plus bas coût possible. Il s'agirait dans ce cas d'une transformation concernant à l'origine la dimension organisationnelle (rapport aux usagers), mais qui a ensuite atteint la dimension identitaire (buts poursuivis). Ainsi, il faut surtout retenir que les dimensions fonctionnent comme des sphères interdépendantes.

Cet exposé théorique nous permet, en dernière analyse, de proposer un modèle tridimensionnel cohérent et flexible, qui répond au caractère exploratoire de notre recherche. Avec ce modèle, nous serons en mesure de repérer les transformations vécues par l'organisme et d'observer comment celles-ci sont négociées par les acteurs internes. Plus précisément, la dimension institutionnelle nous permettra de constater si le virage économique modifie le partage du pouvoir et les modes de prise de décision au sein de l'organisme, la dimension organisationnelle nous donnera la possibilité d'identifier les changements survenus dans l'organisation du travail et les pratiques de gestion, et la dimension identitaire, pour sa part, nous aidera à vérifier si le virage affecte les représentations de l'organisme. Il faut rappeler que la transformation du mouvement communautaire sous l'effet de l'économie sociale est un sujet peu exploré, même si certains auteurs (Dumais, Camus et Tremblay, 2011; Rochefort, 2004; Caillouette, 2002) ont reconnu qu'il s'agissait d'un nouveau phénomène. L'état de la question dans la littérature ne nous permet pas formuler des hypothèses précises sur les perspectives de transformation de notre objet d'étude, ce pour quoi nous privilégions une approche plus descriptive qu'explicative. Notre modèle plus global nous laissera une plus grande latitude quand viendra le temps de l'interprétation. Nous représentons notre cadre théorique dans la figure ci-dessous.

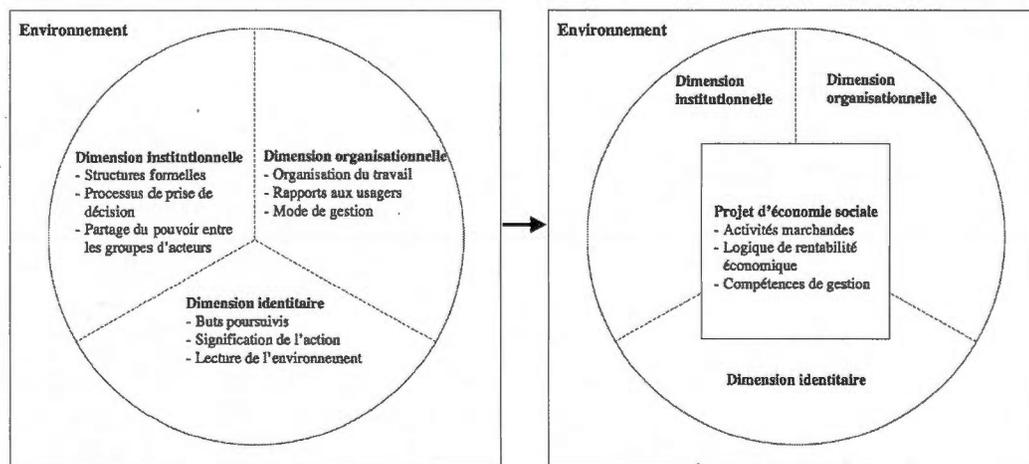


Figure 2.1 La transformation organisationnelle vue sous trois dimensions (institutionnelle, organisationnelle et identitaire).

La logique derrière ce schéma est simple : la représentation de gauche montre l'organisme dans son environnement, décortiqué à partir des trois dimensions d'analyse choisies, alors que celle de droite reprend la même image, mais y intègre le projet d'économie sociale. Pour mettre l'accent sur les tensions liées au virage économique, nous avons détaillé le projet d'économie sociale selon les caractéristiques qui nous semblaient s'écarter du fonctionnement traditionnel d'un organisme communautaire (activités marchandes, rentabilité économique, compétences en gestion). En résumé, notre recherche consiste à cerner ce qui bouge au plan organisationnel dans la transition entre le modèle de gauche et celui de droite. Il sera certainement intéressant de voir si le virage économique a bel et bien engagé l'organisme sur une voie dégénérative, comme la littérature sur la transformation des associations le laisse entendre, ou si l'organisme a ajusté le mode entrepreneurial à son fonctionnement et son identité. Nous reviendrons sur cette figure afin de systématiser la présentation de nos résultats.

En guise de conclusion, rappelons que notre objectif énoncé au début de ce chapitre était de croiser deux courants de la littérature – la sociologie des organisations communautaires et la sociologie des mouvements sociaux – pour construire un cadre théorique qui prenne en compte la réalité particulière des organismes communautaires, soit le fait d'être à la fois une organisation formelle et une composante d'un mouvement social. Après avoir proposé un

modèle qui inclut la répartition du pouvoir (dimension institutionnelle), la division et la gestion du travail (dimension organisationnelle) et l'identité collective (dimension identitaire), nous pouvons dire que cet objectif est atteint. Notre cadre théorique peut maintenant être testé sur un cas d'organisme communautaire qui a pris un virage entrepreneurial en développant un projet d'économie sociale. Mais avant d'arriver à cette étape, nous devons définir la façon par laquelle nous avons collecté les données qui nous ont permis de répondre à notre questionnement de départ. Le prochain chapitre sera consacré à cette question.

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

Dans son ouvrage sur les ficelles du métier de chercheur en sciences sociales, le réputé sociologue américain Howard S. Becker (2002 : 134) souligne que « [I]a question de la juste proportion de description et d'interprétation est une question réellement difficile que toute personne qui décrit le monde social doit résoudre ou savoir affronter. » Si nous posons cette question dans le cadre de notre recherche, nous pourrions dire que notre démarche relève *a priori* de la description, considérant que notre objectif est d'abord de décrire les tensions que peut engendrer la création d'un projet d'économie sociale au sein d'un organisme communautaire. Or, notre travail de conceptualisation a montré que notre démarche n'était pas que descriptive, en laissant présager les effets qu'un tel changement pouvait avoir sur un organisme : spécialisation des tâches, concentration du pouvoir entre les mains des employés, malaise vis-à-vis des profits et éventuelle perte de sens. Ces pistes plus interprétatives situent notre recherche dans une perspective exploratoire, qui peut être définie comme un type de recherche se situant à mi-chemin entre la recherche descriptive et la recherche explicative (Lefrançois, 1992 : 45)³³. Pour éclaircir la façon dont nous avons concilié description et interprétation, nous présenterons dans ce chapitre les dispositifs méthodologiques, les repères épistémologiques et les considérations éthiques qui ont structuré notre démarche.

3.1 Les dispositifs méthodologiques

Avant de s'inscrire dans le champ de la recherche exploratoire, notre recherche appartient d'abord et avant tout à la grande famille de la recherche qualitative. Cette appartenance tient, d'une part, à l'approche compréhensive que nous avons adoptée en nous intéressant à la manière dont le phénomène à l'étude était vécue par des acteurs, et, d'autre part, aux

³³ Il semble subsister un certain flou autour de la définition de la recherche exploratoire et des critères qui la distinguent de la recherche descriptive et explicative. Pour Lefrançois (1992 : 44), la recherche exploratoire n'est pas que descriptive, car elle implique de rattacher un cadre conceptuel à une problématique donnée. En même temps, elle ne peut être considérée comme explicative, car elle procède véritablement par exploration et non par hypothèses théoriques formelles.

techniques de collecte de données (documentation et entretien semi-dirigé) dont nous nous sommes servi pour étudier l'expérience de ces acteurs. Prises dans un souci de cohérence, ces dispositions théoriques et méthodologiques cherchaient à répondre aux critiques adressées à la recherche qualitative concernant son manque d'unité entre ces deux dimensions (Charmillot et Dayer, 2007; Anadón, 2006)³⁴. Le caractère exploratoire de notre démarche s'est quant à lui imposé avec le temps, après que nous avons constaté que les connaissances existantes ne nous permettaient pas d'établir le portrait complet du phénomène à l'étude (Gauthier, 2009 : 129). Cette première section passera en revue les dispositifs méthodologiques que nous avons utilisés.

3.1.1 La stratégie de recherche

Une fois ces traits généraux définis, il nous fallait déterminer une stratégie de recherche qui convenait à notre question de départ. Étant donné le caractère exploratoire de notre démarche et notre volonté de comprendre en profondeur le phénomène ciblé, notre attention s'est rapidement portée sur l'étude de cas. Le grand spécialiste de cette stratégie de recherche, Robert K. Yin (2003 : 1), écrit : « In general, case studies are the preferred strategy when "how" or "why" questions are being posed, when the investigator has little control over events, and when the focus is on a contemporary phenomenon within some real-life context. » Notre démarche répondait à ces trois conditions : notre question de recherche s'intéressait au « comment », notre approche n'impliquait aucune manipulation par rapport aux faits observés et l'influence de l'économie sociale sur le mouvement communautaire correspondait à un nouveau phénomène qui s'insérait dans des contextes organisationnels particuliers. De plus, l'étude de cas est reconnue comme une stratégie appropriée pour les recherches qui, comme la nôtre, se penchent sur les historiques organisationnels (Anadón, 2006 : 18). En faisant ce choix, nous adoptons une stratégie de recherche idéographique, qui vise davantage à comprendre un phénomène dans son contexte, plutôt qu'une stratégie nomothétique, qui cherche au contraire à établir des lois générales (Gagnon, 2012 : 14).

³⁴ Charmillot et Dayer (2007 : 128) critiquent le fait que la recherche qualitative est trop souvent définie en fonction de ses seules dimensions méthodologiques, alors qu'elle suppose aussi des considérations épistémologiques. Anadón (2006 : 15) reprend la même critique et soutient que la recherche qualitative implique nécessairement d'interroger le sens que les acteurs donnent à leurs conduites et à leur existence.

Dans un effort de définition, Yin (2003 : 13) insiste sur deux caractéristiques fondamentales de l'étude de cas : le fait que cette stratégie permette d'étudier de manière empirique un phénomène dans son contexte et le fait qu'elle mette en lien plusieurs variables en se basant sur différentes sources de données. Suivant ces constats, Yin (2003 : 14) mentionne la forte dimension compréhensive de cette stratégie : « [...] the case study is not either a data collection tactic or merely a design feature alone [...] but a comprehensive research strategy. » De façon plus sommaire, Anadón (2006 : 23) attribue quatre grands traits à l'étude de cas : particulariste, descriptive, heuristique et inductive. Elle est particulariste, en ce sens où elle se concentre sur le cas particulier; elle est descriptive, dans la mesure où elle mène à une description fine et détaillée du cas examiné; elle est heuristique parce qu'elle permet de développer une connaissance approfondie de ce cas; elle est finalement inductive, car elle s'appuie sur un travail d'observation qui permet au chercheur de formuler des hypothèses interprétatives. À travers cette définition, Anadón (2006 : 23) met elle aussi en relief toute la portée compréhensive de l'étude de cas, qui propose d'étudier un cas en particulier mais dans toute sa complexité.

Ces éléments de définition laissent entrevoir les forces de l'étude de cas : prise en compte du contexte dans l'analyse, possibilité d'utiliser des paramètres historiques et forte validité interne (Gagnon, 2012 : 2-3). Par contre, cette stratégie présente également des faiblesses, dont la plus importante est probablement la difficulté à généraliser les résultats. En effet, autant l'étude de cas est reconnue pour sa validité interne, notamment en raison de ses sources de données nombreuses et variées, autant sa validité externe pose problème, principalement parce qu'elle peut difficilement être reproduite et que ses conclusions ne sont pas nécessairement représentatives de l'ensemble des cas touchés par le même phénomène (*Ibid.*). L'étude de cas est aussi onéreuse en temps, considérant qu'elle implique de collecter une somme imposante de données sous différentes formes (*Ibid.*)³⁵. Par exemple, une étude de cas portant sur un organisme communautaire peut facilement demander de mener des entretiens individuels avec une dizaine d'acteurs, de consulter une quantité importante de documents internes et de réaliser des séances d'observation, pour ne nommer que ces techniques de collecte. Malgré ses limites, l'étude

³⁵ En plus des faiblesses déjà citées, Gauthier (2009 : 132) affirme que l'étude de cas est critiquée parce qu'elle peut porter à confusion si le cas se révèle déviant, parce qu'elle peut comporter des lacunes théoriques et parce qu'elle s'en tient souvent à la description.

de cas restait à nos yeux la stratégie qui convenait le mieux pour mettre en parallèle l'évolution du mouvement communautaire sous l'impulsion de l'économie sociale et le parcours particulier d'un organisme à la lumière de ce contexte.

Après avoir arrêté notre choix sur l'étude de cas comme stratégie de recherche, nous avons pu commencer le recrutement. Pensant au départ produire trois études de cas, nous avons rapidement réduit la taille de notre échantillon à une seule unité, étant donné le temps relativement restreint dont nous disposions pour recueillir notre corpus de données. Nous prévoyions effectivement qu'une seule étude de cas nécessiterait entre trois et quatre mois de collecte, ce qui correspondait plus ou moins au temps que nous pouvions accorder à cette étape. Au chapitre de nos critères de sélection, l'organisation devait bien entendu être un organisme communautaire, avoir développé des activités marchandes et compter un minimum de trois employés. De façon plus spécifique, l'ajout du volet économique devait remonter minimalement à un an, afin de s'assurer que le virage entrepreneurial ait eu le temps d'avoir un effet sur la dynamique organisationnelle. Nous n'avons pas voulu chiffrer la part de revenus que devaient représenter les activités marchandes dans le budget de l'organisme, considérant que ce critère risquait de limiter les cas potentiels³⁶. Aussi, l'organisme devait démontrer une capacité et une volonté de questionner son virage entrepreneurial. Ce dernier critère visait à éviter de nous retrouver dans un environnement organisationnel monotone où les changements liés aux pratiques d'économie sociale suscitaient très peu de réflexions. Évidemment, cette orientation nous a amené à privilégier un cas où le virage entrepreneurial créait plus de tensions, mais comme notre problématique de recherche portait spécifiquement sur cet aspect, nous avons préféré nous assurer que notre matériau serait suffisamment riche. Ce choix et le fait que notre recherche ne s'appuie que sur un seul cas font que nos résultats ne sont pas représentatifs des réalités que d'autres organismes, qui ont aussi développé des activités marchandes, ont pu vivre lors de leur virage entrepreneurial.

³⁶ Comme nous l'avons mentionné dans notre premier chapitre, le degré d'autofinancement que les organismes communautaires doivent atteindre pour être inclus dans l'économie sociale demeure une question ouverte. Dans le cadre de notre démarche, nous voulions surtout analyser le virage entrepreneurial d'un organisme, peu importe la part de revenus que ses nouvelles activités marchandes pouvaient représenter. À la limite, le projet d'économie sociale pouvait être déficitaire.

Sur la base de notre connaissance du mouvement communautaire dans la région montréalaise, nous avons par la suite contacté des groupes qui répondaient à nos critères. Dès le début de notre recrutement, nous nous sommes concentré sur le domaine de la sécurité alimentaire, car nous avons observé que le virage entrepreneurial de plusieurs organismes s'inscrivait dans le développement de projets en lien avec l'alimentation, par exemple la mise sur pied d'un café ou d'une petite épicerie. Après avoir essayé quelques refus, nous avons réussi à trouver un organisme qui correspondait au profil recherché et qui était intéressé à participer à notre démarche. Le traitement de notre demande de recherche à l'intérieur des structures de cet organisme a cependant pris du temps et a suscité plusieurs échanges, qui seront explicités dans la section sur les considérations éthiques. Cette période entre la prise de contact et le début de la collecte, qui a tout de même duré trois mois, a été l'occasion de tisser un lien de confiance avec notre milieu d'étude. Comme le mentionne Gagnon (2012 : 51), le recrutement pour l'étude de cas peut s'avérer difficile, compte tenu que cette stratégie implique de laisser entrer un étranger dans la dynamique interne d'un milieu. De fait, notre expérience témoigne que cette étape peut être longue et qu'il importe de l'aborder comme une phase à part entière du processus de recherche. En ce qui concerne le cas retenu, notons pour l'instant que l'organisme en question est une table de concertation³⁷ qui intervient dans un quartier de Montréal et qui a démarré au début de l'année 2012 un projet de marché mobile offrant des fruits et légumes.

3.1.2 Les techniques de collecte

Le recrutement étant derrière nous, la question était maintenant de savoir quels types de données nous permettraient de répondre à notre questionnement de recherche. À ce sujet, Yin (2003 : 83) identifie jusqu'à six sources possibles de données pour une étude de cas : la documentation, les bases de données, l'entrevue, l'observation directe, l'observation participante et les artefacts matériels. Pour sa part, Gagnon (2012 : 42) parle plutôt de techniques de collecte de données, soit l'entretien, l'analyse documentaire, ainsi que l'observation, le mieux étant selon lui de combiner les trois. Partant de ces considérations, nous avons fait le choix d'utiliser trois techniques de collecte : l'entretien et l'analyse

³⁷ Suivant la volonté du milieu d'étude, l'identité de la table de concertation ne sera en aucun temps mentionnée. Nous avons approuvé cette demande, après avoir jugé que cette mesure ne nuirait pas à la compréhension des résultats.

documentaire, de façon principale, et l'observation participante, de façon plus secondaire. Étant donné notre volonté de documenter la manière dont le virage entrepreneurial était vécu, le fait de mener des entretiens avec les acteurs qui gravitaient autour du projet d'économie sociale allait de soi. L'analyse documentaire s'imposait aussi, compte tenu que cette technique permet de reconstituer des fils d'événements et convient bien à l'étude du changement dans les organisations (Quivy et Van Campenhoudt, 2006 : 183). Nous avons également fait appel à l'observation participante, or cette technique n'a pas servi à constituer un troisième corpus de données, mais à valider les deux principaux. Reprenons une à une les différentes étapes de notre collecte.

Afin de retracer le fil du virage entrepreneurial, nous nous sommes intéressé tout d'abord à la documentation que la table de concertation avait produite. Il faut dire que le projet de marché représentait pour cet organisme l'aboutissement d'une démarche de longue haleine qui avait commencé en 2005. En effet, entre le début de cette démarche et la mise en place du marché en 2012, plusieurs actions (forum citoyen, projet d'épicerie, marché saisonnier, etc.) avaient été expérimentées et documentées, ce qui faisait que la table disposait déjà d'une quantité assez considérable de documents écrits. Les comptes rendus des rencontres mensuelles du comité de travail dédié à la sécurité alimentaire au sein de la table ont été une première source significative de données. Formé en 2006, ce comité est l'instance qui a porté l'ensemble de la démarche et qui s'implique aujourd'hui dans le développement du marché. Deuxième source importante de données, les procès verbaux des assemblées générales de la table depuis 2006 nous ont permis d'observer comment les propositions du comité avaient été traitées au cours des années. À cette documentation se sont ajoutés les rapports annuels que la table avait fait parvenir à son principal bailleur de fonds en matière de sécurité alimentaire. D'autres documents plus spécifiques ont aussi été examinés, entre autres une étude de marché pour un projet d'épicerie et le cadre de financement du marché. Au total, nous avons consulté pas moins d'une cinquantaine de documents écrits, qui nous ont permis de voir comment la table en était venue à vendre des fruits et légumes.

Après avoir épuisé la documentation, nous avons pu passer à la seconde phase de notre cueillette de données et commencer les entretiens. La plupart des écrits sur cette technique de collecte utilisent deux variables pour en distinguer les différents types : le degré de liberté laissé aux interlocuteurs, qui dépend de la forme des questions, et le

niveau de profondeur des échanges, qui découle de la complexité des réponses (Boutin, 2008; Mayer et Saint-Jacques, 2000). Ainsi, plus l'entretien est structuré en fonction des questions et de l'attitude de l'intervieweur, plus nous pouvons dire que l'entretien est dirigé. À l'inverse, plus l'entretien suit le raisonnement de l'interviewé et explore en profondeur son expérience, plus nous pouvons qualifier l'exercice d'entretien non dirigé. Selon Quivy et Van Campenhoudt (2006 : 175), l'entretien cadre particulièrement avec les objectifs de recherche suivants : l'analyse du sens que les acteurs attribuent à leurs pratiques, l'étude d'un problème en particulier et la reconstruction de processus d'action. Notre problématique de recherche rejoignant l'ensemble de ces objectifs, cette technique nous semblait incontournable dans notre démarche. Afin de favoriser la spontanéité chez les participants et de multiplier les angles d'approche des situations étudiées, nous avons préféré utiliser l'entretien individuel plutôt que l'entretien de groupe.

Alors que la première phase de notre collecte avait nécessité un mois, la seconde a été plus longue et s'est étalée sur une période de deux mois. En tout, nous avons réalisé 11 entretiens individuels qui ont duré entre 30 et 60 minutes chacun, la durée moyenne étant de 45 minutes. Les participants étaient soit un membre de l'équipe de travail de la table, soit un membre du comité dédié à la sécurité alimentaire, soit un représentant de l'un des trois sites du marché, soit un bénévole du marché. Parmi les 11 personnes interviewées, trois faisaient partie de l'équipe de travail (ce qui inclut la personne en charge du marché), trois siégeaient sur le comité responsable de la sécurité alimentaire, trois représentaient des sites du marché et deux étaient des bénévoles³⁸. Cette variété d'acteurs nous a permis d'accéder à une diversité de points de vue sur différents enjeux, allant de la mécanique très concrète du marché jusqu'à la définition plus abstraite de l'économie sociale, en passant par le rôle que joue la table dans son quartier. Nous avons mené les entretiens de façon semi-dirigée, en suivant une grille de questions prédéfinies, mais en demeurant suffisamment flexible pour que les participants puissent s'attarder sur les sujets qui les animaient davantage. Pour chaque question, nous appliquions le principe de l'entonnoir, c'est-à-dire que nous invitons dans un premier temps les personnes interviewées à commenter un thème général, par exemple le processus décisionnel dans le

³⁸ La quasi-totalité des personnes interviewées n'appartenaient qu'à une seule catégorie d'acteurs (équipe de travail, comité sécurité alimentaire, site du marché ou bénévole), à l'exception d'un participant qui avait le double statut de membre du comité et de responsable d'un site d'accueil du marché. Cette personne est comptée comme responsable d'un site et non comme membre du comité, mais l'entretien avec cette dernière a porté sur ces deux aspects.

développement du marché, puis nous les questionnions sur des points en particulier, par exemple la place des usagers dans ce processus. L'ensemble des entretiens ont fait l'objet d'un enregistrement audio et ont été recopiés textuellement à des fins d'analyse.

C'est aussi durant la seconde phase de notre collecte que nous avons utilisé la technique de l'observation participante, en agissant comme bénévole pour le marché. Pendant une séance de trois heures, nous avons pris le rôle du vendeur qui échange avec la clientèle et qui complète les transactions financières. Cette expérience nous a surtout permis de comprendre le fonctionnement du marché sur les sites de vente. Nous avons pu constater l'accessibilité économique des fruits et légumes vendus, parler avec d'autres bénévoles et observer l'effet rassembleur que pouvait avoir le marché. Comme nous l'avons souligné, les données amassées à cette occasion n'ont pas servi à constituer un troisième corpus, mais à poser un regard plus éclairé sur les données principales. Cette séance nous a donné la possibilité de confronter la façon dont le marché était dépeint dans les documents écrits avec la réalité du terrain et de poser des questions plus précises lors des entretiens. Nous demeurons conscients que cette technique aurait pu être exploitée davantage, par exemple pour observer les rencontres du comité responsable de la sécurité alimentaire et les assemblées générales durant lesquelles le projet de marché était discuté. Cette plus faible utilisation de l'observation participante s'explique principalement par le manque de temps et par le fait que nos deux principaux corpus étaient déjà volumineux.

3.1.3 La méthode d'analyse

À l'instar de la collecte, l'analyse des données a été menée en deux temps. Comme nous l'avons indiqué, le corpus formé par les documents écrits a été le premier à passer sous la loupe et a principalement apporté des données factuelles. Aucune méthode particulière d'analyse n'a été utilisée durant ce premier temps d'analyse. Les informations recensées ont simplement été classées de façon chronologique afin de construire un historique détaillé du virage entrepreneurial. Certains documents nous ont aussi fourni des éléments de contenu, par exemple au sujet de la mission de la table, de sa conception de la sécurité alimentaire et des objectifs du marché. Mentionnons que nous avons également analysé les états financiers de la table. Malgré son abondance, la documentation nous a appris peu de choses sur l'impact organisationnel que pouvait avoir le projet d'économie sociale. Cet aspect a été davantage couvert par le second corpus constitué à l'aide des entretiens, qui a fait l'objet d'une analyse plus formelle. Chacun des entretiens a été retranscrit sous forme

de verbatim et a ensuite été codifié selon la méthode de l'analyse thématique telle que définie par Paillé et Mucchelli (2008). Ce choix de méthode s'explique par le fait que notre objectif premier était de repérer et de documenter les grands discours de tension en lien avec la démarche entrepreneuriale.

Ainsi, nous avons commencé par découper les verbatim en dégagant chaque extrait d'entretien qui contenait une idée. Devant chaque extrait détaché, nous nous posions les questions suivantes : de quoi est-il question et quel thème précis est abordé (Paillé et Mucchielli, 2008 : 14)? Ce questionnement nous amenait à formuler un énoncé d'environ cinq mots qui acquerrait le statut de thème. Chaque thème identifié devenait une unité d'analyse, c'est-à-dire une unité d'information qui avait un sens en elle-même et qui était interprétable en l'absence d'autres informations (Allard-Poesi, 2003 : 258). Un seul entretien pouvait générer entre quarante et cent thèmes. Une fois les verbatim codifiés, nous avons réalisé une analyse transversale de l'ensemble des thèmes en fonction de nos principales dimensions théoriques (institutionnelle, organisationnelle et identitaire). Cette opération a été l'occasion de fusionner certains thèmes, de procéder à des regroupements et d'établir une hiérarchie entre les thèmes selon leur récurrence. Une arborescence complète de l'ensemble thématique a été produite afin de représenter l'importance de chacun des thèmes les uns par rapport aux autres. En bout de ligne, cette méthode d'analyse nous a permis de faire ressortir les thèmes pertinents de notre second corpus et de documenter la portée particulière de certains d'entre eux (Paillé et Mucchielli, 2008 : 162).

Après avoir complété l'analyse de la documentation et du contenu des entretiens, nous avons tenu une séance de validation des résultats. D'une durée de deux heures, cette rencontre nous a donné la possibilité de partager nos premières interprétations avec huit des onze personnes interviewées³⁹. Afin d'offrir un portrait complet des données, la totalité des résultats ont été exposés à cette occasion. Les participants se sont exprimés sur les thèmes marquants de chacune des trois dimensions théoriques et ont ajouté des compléments d'information sur certains points. Nous sollicitons leur avis à des endroits précis de notre présentation, mais ils pouvaient intervenir à tout moment si une analyse leur semblait erronée. Cette rétroaction avait l'avantage de réduire les risques de fausse interprétation et représentait pour nous une façon de donner un plus grand contrôle aux

³⁹ Les trois participants manquants n'ont simplement pas pu se présenter à la séance.

participants par rapport aux conclusions de la recherche (Maxwell, 1999 : 171). En effet, comme nous l'avons souligné, l'étude de cas est une stratégie de recherche qui demande de développer un lien de collaboration avec le milieu d'étude. Cette séance de validation s'inscrivait directement dans cette logique et visait à impliquer les acteurs, non seulement à l'étape de la collecte, mais également à celle de l'analyse.

Comme en témoigne l'usage de ce mécanisme de validation, la validité interne de notre recherche a été une source continuelle de préoccupation tout au long de notre démarche. En plus de cette mesure, nous avons appliqué le principe de la triangulation, qui peut être défini comme le fait de « rassembler des informations à partir d'une gamme diversifiée d'individus et d'environnements en utilisant des méthodes variées » (Maxwell, 1999 : 138). L'utilisation de trois techniques de collecte et les profils diversifiés des participants (équipe de travail, comité sécurité alimentaire, site du marché et bénévole) garantissaient déjà en partie le respect de ce principe. Or, nous avons également cherché à baser notre analyse sur la comparaison des différents corpus de données. Par exemple, nous avons demandé à chaque participant d'expliquer les raisons pour lesquelles la table avait développé un marché, alors que les documents écrits fournissaient une réponse assez complète sur cette question. Au moment de l'analyse, nous avons pu confronter les arguments avancés par les participants avec ceux contenus dans la documentation et déceler les éléments qui ressortaient davantage. Nous avons procédé de la même façon pour d'autres aspects, notamment pour comparer les effets du marché relevés par les participants avec ceux que nous avons nous-mêmes constatés au cours de notre séance d'observation participante. Par contre, nous n'avons pu appliquer ce principe de façon constante, étant donné que les corpus ne couvraient pas toujours les mêmes variables. Cette opération a été l'occasion de réduire les risques de biais systématiques et d'évaluer avec plus de recul la solidité de nos interprétations (Maxwell, 1999 : 138).

En résumé, cette section nous a permis de déterminer clairement les dimensions méthodologiques de notre recherche : une démarche qualitative et exploratoire ayant pour stratégie l'étude de cas, un échantillon d'un seul cas, trois techniques de collecte, une cinquantaine de documents écrits, une séance d'observation participante et onze entretiens individuels semi-dirigés ayant fait l'objet d'une analyse thématique. Cette description plutôt conventionnelle répond à l'exigence de nommer les techniques utilisées afin que le lecteur puisse juger les résultats obtenus à leur juste valeur. Pourtant, cette

description ne dit pas tout. Elle passe sous silence le statut que nous avons accordé aux données au fil de notre recherche. Elle ne parle pas non plus du rapport que nous avons entretenu à notre objet d'étude, tout comme elle ne mentionne pas la façon dont notre posture d'intervenant social a pu influencer notre démarche. Pour éviter que ces questions ne soient jamais explicitées dans notre recherche, nous consacrerons la prochaine section aux repères épistémologiques qui ont orienté notre travail.

3.2 Les repères épistémologiques

L'épistémologie, au sens classique du terme, « se voue à l'examen critique des conditions et méthodes de la connaissance scientifique » (Morin, 1986 : 23)⁴⁰. Appliquée au contexte de notre démarche, cette définition implique de réfléchir sur la façon dont les résultats ont été produits. À ce chapitre, la recherche sur le mouvement communautaire et l'économie sociale a emprunté différentes voies; souvent participative, parfois émancipatrice, elle a généralement voulu se distancier de la recherche traditionnelle (Dumais, 2011). Comment notre recherche se situe-t-elle par rapport à ces tendances? Dans quelles conditions les connaissances scientifiques qui seront exposées plus loin ont-elles été développées? Pour tenter de répondre à ces questions, nous présenterons dans cette section deux repères épistémologiques importants de notre démarche : notre posture et notre rapport à l'objet de recherche. Notre objectif ici n'est pas de nous lancer dans un long débat ontologique sur le statut de la réalité, mais bien d'identifier des éléments qui ont eu une influence sur la structure de notre recherche.

3.2.1 La posture de recherche

Pour commencer, rappelons que nous avons choisi d'aborder le phénomène à l'étude sous l'angle de sa dynamique particulière dans une organisation. Cette approche plus inductive nous éloignait d'emblée de la tradition positiviste, qui procède plutôt par raisonnement hypothético-déductif. Dans cette tradition, le chercheur est supposé surplomber les faits observés pour mieux en révéler la vérité cachée (Giordano, 2003 : 18). La réalité est alors perçue comme une essence à saisir. N'adoptant pas cette posture, nous avons appréhendé

⁴⁰ Le projet épistémologique de Morin (1986) est plus vaste que celui de l'épistémologie classique. Cet auteur propose d'étudier non seulement les instruments de connaissance en eux-mêmes, mais aussi les conditions dans lesquelles ces instruments ont été développés. En élargissant les bases de la réflexion, Morin (1986 : 23) s'engage dans une épistémologie plus complexe, qui se penche à la fois sur les règles logiques de la science et sur ses résultats.

le réel de manière située et historique, en évitant de concevoir l'évolution du mouvement communautaire en lien avec l'économie sociale comme un phénomène indépendant de l'expérience des acteurs et en partant plutôt de leur point de vue. Ce point d'ancrage nous rapprochait beaucoup plus de la tradition interprétative, qui propose de s'intéresser au sens ordinaire que les acteurs donnent à leur réalité (*Ibid.* : 20). Dans cette seconde tradition, le chercheur est considéré comme faisant partie de la situation à l'étude et la recherche devient un processus intersubjectif dans lequel chacun des acteurs, y compris le chercheur, sont des sujets interprétants. La réalité est vue comme un construit social et ne possède pas d'existence objective, comme dans la tradition positiviste.

Par ailleurs, le fait que nous ayons considéré la réalité comme un construit social ne veut pas nécessairement dire que nous avons adopté une posture constructiviste. Dans cette troisième tradition épistémologique, la subjectivité des acteurs est non seulement reconnue, mais également utilisée pour définir la recherche. La critique de l'objectivisme est toujours à la base de la démarche, comme dans la tradition interprétative, mais la nature de la relation entre le chercheur et l'objet de recherche est différente (*Ibid.* : 23). Dans une perspective interprétative, le chercheur reste généralement maître d'œuvre de la recherche, alors que dans une perspective constructiviste, les acteurs sont impliqués aux différentes étapes du processus⁴¹. Cette troisième tradition comprend donc une dimension politique plus importante, dans la mesure elle vient remettre en question le rôle du chercheur et le statut de ses connaissances. Nous ne pouvons pas dire que notre travail s'inscrit dans cette perspective, considérant que nous avons mené une démarche de recherche relativement classique, qui comprenait une question de départ, une collecte de données et une analyse formelle. Les participants ont pu se prononcer sur les résultats, mais leur pouvoir s'est limité à cet aspect. Ceci dit, nous pouvons dire pour notre défense que nos interrogations rejoignaient un questionnement que la table avait déjà par rapport à sa démarche entrepreneuriale.

⁴¹ Nous sommes conscient que cette distinction méthodologique entre la perspective interprétative et la perspective constructiviste est discutable, mais nous jugeons qu'elle a l'avantage d'éclaircir le caractère ambigu de la posture constructiviste. En effet, à l'instar de Giordano (2003 : 23), nous avons remarqué que plusieurs travaux de recherche se réclamaient du constructivisme, simplement parce qu'ils rejetaient l'idée d'une réalité objective. Or la question est plus complexe.

Ces traditions épistémologiques ne doivent pas non plus être vues comme des postures univoques, mais comme des tendances à partir desquelles les différents types de recherche se situent. Bien qu'elle appartienne d'abord à la tradition interprétative, notre recherche n'est pas exempte de relents positivistes à certains endroits, par exemple lorsque nous nous positionnons de façon trop extérieure aux situations observées ou que nous mesurons mal l'influence de notre subjectivité. À notre avis, la posture de recherche est une chose qui se négocie, au contact des acteurs, des données et de notre propre connaissance de l'objet d'étude. Nous réitérons néanmoins que notre premier repère épistémologique a toujours été le sens que les acteurs prêtaient à leur situation. Sans prétendre à la représentativité, nous soutenons que la lecture que nous proposons correspond à ce que les acteurs ont affirmé vivre. Autrement dit, notre recherche reste collée à la subjectivité des acteurs, mais nous pensons que cette proximité lui assure un plus grand ancrage dans la réalité du phénomène à l'étude.

Définir notre posture de recherche implique de nous positionner par rapport aux grands courants épistémologiques, mais également de présenter qui se cache derrière le nous académique. En effet, comme le mentionne Maxwell (1999 : 61), « [t]oute vision est une vision à partir d'une certaine perspective, incorporant de ce fait la position de l'observateur ». Dans cette logique, cet auteur considère que l'expérience du chercheur est une source de connaissances qui peut être légitimement utilisée dans le processus de recherche (Maxwell, 1999 : 59). Évidemment, sans même que nous l'ayons fait ressortir, notre propre expérience transparait dans notre démarche. Issu d'un parcours universitaire en travail social, nous nous intéressons depuis une dizaine d'années aux pratiques de changement social portées par les mouvements sociaux. Fort de plusieurs expériences de travail et de bénévolat dans divers groupes de la société civile, nous possédions déjà une bonne compréhension de ces milieux avant de démarrer notre recherche. Au cours des trois dernières années, nous avons aussi occupé la fonction d'assistant de recherche pour des projets d'étude sur l'économie sociale au Québec. Au-delà du bagage de connaissances qu'il nous a permis de cumuler, notre parcours nous a surtout amené à concevoir notre recherche dans une perspective appliquée. *A posteriori*, nous réalisons que nous avons en quelques sorte amalgamé nos postures de chercheur et de praticien pour produire des connaissances qui puissent nourrir les pratiques des groupes communautaires, du moins celles de l'organisme à l'étude. Cette position explique pour

quoi la collaboration avec la table de concertation et le transfert des connaissances au fil de la recherche ont été des aspects aussi importants pour nous.

3.2.2 Le rapport à l'objet d'étude

Notre posture hybride de chercheur et de praticien a bien sûr influencé la nature de la relation que nous avons établie avec notre objet d'étude. Il faut dire d'entrée de jeu que ces deux figures évoluent dans des univers épistémologiques distincts. Alors que le chercheur doit répondre aux exigences de la démarche scientifique et démontrer qu'il fait avancer les connaissances dans sa discipline, le praticien a plutôt une responsabilité envers les personnes auprès desquelles il intervient et s'intéresse aux problèmes concrets (Kohn, 2001 : 23). Autant le chercheur est invité à prendre du recul par rapport à son objet d'étude pour aller au-delà du cadre ponctuel de la situation observée, autant le praticien est appelé à s'imprégner de cette situation pour en identifier les voies de sortie. Kohn (2001 : 15) parle de l'enchevêtrement des positions chez le « praticien-qui-devient-chercheur » pour décrire ce phénomène. C'est dans ce tiraillement que nous avons abordé notre objet d'étude. D'un côté, nous cherchions à développer de nouvelles connaissances sur l'économie sociale, de l'autre, nous tâchions d'accompagner la table de concertation dans sa démarche entrepreneuriale. Nous avons adopté ces deux positions en alternance au cours de notre recherche. À certains moments, nous prenions l'attitude du chercheur, par exemple en situant le projet de marché dans le champ plus vaste de l'économie sociale. À d'autres moments, nous assumions le rôle du praticien, par exemple en soulevant des points de tension qui demeuraient irrésolus dans le virage entrepreneurial.

Ce lien étroit entre le chercheur et l'objet d'étude n'est certes pas la norme dans la recherche traditionnelle, mais il est plutôt commun dans la recherche en travail social. Le fait que cette discipline se soit historiquement donné pour mission de défendre les groupes dominés et marginalisés de la société se reflète inévitablement dans la façon dont la recherche y est menée. Le chercheur en travail social vise souvent à faire valoir la réalité spécifique d'une population qui a rarement voix au chapitre dans le débat public. Cette prise de position soulève une série de questions pour la recherche : Quel pouvoir les participants ont-ils dans la démarche? Quelle valeur le chercheur accorde-t-il à leurs témoignages? À quelles fins les résultats sont-ils diffusés? Les travaux sur l'économie sociale ne sont pas étrangers à ce genre de questionnement, alors que la recherche y a traditionnellement pris une forme partenariale au cours des quinze dernières années au

Québec. Selon Dumais (2011 : 8), la dimension partenariale de la recherche en économie sociale tient au fait que « [l]a recherche y accompagne l'action politique et stratégique en vue de consolider un changement social ». Comme nous l'avons dit, notre démarche ne rejoint pas totalement ce courant, étant donné que nous ne cherchions pas à donner une plus grande visibilité à l'économie sociale, mais bien à en cerner les potentialités et les limites. Notre recherche n'est donc pas partenariale, au sens politique et stratégique du terme, ce qui ne nous empêche pas d'avoir privilégié un rapport de collaboration avec notre objet d'étude.

Dans une envolée épistémologique, Draperi (2007 : 68) va jusqu'à prétendre que l'économie sociale formerait une tradition de pensée comparable à la tradition classique et à la tradition critique. D'après cet auteur, le chercheur en économie sociale ne prendrait pas les traits de l'expert comme dans la tradition classique ou ceux de l'intellectuel organique comme dans la tradition critique, au contraire il serait à la fois un chercheur et un acteur qui réfléchirait sur ses propres pratiques (Draperi, 2007 : 74). Malgré son ton beaucoup trop idéaliste, cette vision a l'avantage de mettre en lumière l'existence d'une certaine tradition dans la recherche en économie sociale. Sans nécessairement postuler que tout chercheur est aussi un acteur et vice versa, nous pouvons tout de même constater que la recherche a joué un rôle de premier plan dans la reconnaissance de l'économie sociale québécoise. Évidemment, cette situation n'est pas surprenante en soi, la recherche ayant entre autres pour fonction de faire découvrir de nouvelles réalités sociales. À notre avis, le problème avec cette situation est que la recherche en économie sociale n'a pas toujours pris la distance critique nécessaire face à son objet d'étude. L'économie sociale demeure un champ de recherche relativement jeune et les chercheurs ont surtout insisté sur le poids et les forces de cette forme d'économie. Nous croyons qu'il est maintenant temps de jeter un regard plus critique sur l'économie sociale, sans tout rejeter en bloc.

Finalement, cette section nous a permis de distinguer des éléments qui autrement seraient restés implicites dans notre démarche. Cet exercice est bien entendu imparfait, étant donné qu'il y a des limites à développer une réflexion épistémologique sur une recherche à partir du point de vue de celui qui l'a conduite. Nous avons sans doute oublié de mentionner certains points qui sautent pourtant aux yeux du lecteur. Or, nous pensons avoir mis en relief les repères les plus importants : notre ancrage dans la tradition interprétative, notre posture de chercheur et de praticien ainsi que notre position critique à

l'endroit de l'économie sociale. Avant de conclure ce chapitre, nous exposerons dans la prochaine section quelques considérations éthiques, vu l'importance que prend ce thème dans la recherche sur de petits milieux d'étude comme le nôtre.

3.3 Les considérations éthiques

Selon Crête (2009 : 215), le chercheur qui entreprend une nouvelle recherche doit se poser la question suivante : les bénéfices découlant de la démarche seront-ils supérieurs à ses coûts? En d'autres mots, la recherche peut-elle au total profiter aux participants ou risque-t-elle plutôt de leur nuire? Constituant une règle éthique de base, cette question doit être examinée encore plus consciencieusement dans les études de cas, considérant que la démarche de recherche a alors plus de chances de causer des torts au milieu d'étude, en comparaison avec une démarche où les participants n'ont aucun lien entre eux. Dans l'idée de maximiser les bénéfices et de minimiser les risques, mais surtout de ne pas nuire à la dynamique de travail de la table de concertation, nous avons discuté dès le départ avec les participants de la dimension éthique de la recherche. En plus de nous avoir permis de préciser des aspects que nous n'avons pas suffisamment pris en compte, ces échanges ont donné la possibilité à la table de mieux saisir ce que le projet pouvait lui apporter et de fixer les conditions de sa participation. Nous considérons que cette étape a été cruciale pour le bon déroulement de notre recherche, ce pour quoi nous prenons la peine d'en présenter deux aspects importants, c'est-à-dire la façon dont nous avons obtenu le consentement des participants et la façon dont nous avons respecté la confidentialité et l'anonymat.

3.3.1 L'obtention du consentement éclairé

Le premier enjeu éthique qu'il importe d'aborder est celui de l'obtention du consentement éclairé des participants à la recherche. Ce principe suppose que les sujets ont reçu assez d'informations pour comprendre ce qui leur sera demandé dans le cadre de la recherche et à quelles fins leur contribution sera utilisée (Crête, 2009 : 227). Le respect de ce principe dépend en grande partie de la transparence et de l'honnêteté dont fait preuve le chercheur à l'endroit des participants. Pour bon nombre de recherches qualitatives qui s'appuient sur des entretiens, l'obtention du consentement éclairé se limite à la discussion autour du formulaire de consentement qui doit être signé par chaque participant avant leur entretien. Dans le meilleur des scénarios, les personnes interviewées ont pu préalablement consulter

ce formulaire ainsi qu'un court descriptif de la recherche et se présentent devant le chercheur avec une bonne connaissance du projet. Ces simples précautions suffisent la plupart à temps à s'assurer que les participants sont conscients des implications que peut avoir la recherche pour eux. Ce processus a été beaucoup plus long dans notre cas et a commencé bien avant la signature du formulaire de consentement.

Les démarches pour obtenir le consentement éclairé de la table de concertation ont débuté par l'envoi d'une première lettre qui décrivait le contexte de la recherche et la contribution attendue de la table si elle acceptait de participer au projet (*voir* p. 139). Ce document a d'abord été étudié par l'équipe de travail, qui a émis un avis somme toute favorable, mais qui a aussi demandé à ce que certains points soient éclaircis, notamment concernant la validation et l'utilisation des résultats⁴². Une deuxième lettre a donc été acheminée à la table pour faire suite à cette demande et pour spécifier le questionnement et les objectifs exacts de la recherche (*voir* p. 142). L'équipe de travail s'est à nouveau penchée sur le projet et nous a invité à venir le présenter en personne aux membres du comité en charge de la sécurité alimentaire, considérant que ceux-ci seraient directement interpellés pour la recherche. Cette présentation a été une autre occasion d'expliquer le projet et de répondre aux questions. Les membres du comité ont ensuite pris quelque temps pour réfléchir et ont finalement accepté de prendre part à la recherche⁴³. Évidemment, le consentement éclairé des participants rencontrés en entretien a également été obtenu par la signature d'un formulaire spécialement conçu à cet effet (*voir* p. 145). Expliqué avant chaque entretien, ce formulaire reprenait les grandes lignes du projet et mentionnait ses avantages et ses inconvénients potentiels. Nous y faisons mention que la recherche était susceptible de faire ressortir des problèmes internes et que ces problèmes pouvaient éventuellement être rapportées. Pour nous assurer que les participants restaient quand même à l'aise de s'exprimer librement, nous avons dû prendre d'autres moyens.

⁴² Les précisions demandées par l'équipe de travail concernaient les retombées du projet pour la table, la validation des données, l'utilisation des résultats et la diffusion de la recherche. Nous avons développé une réponse complète pour chacun de ces quatre points dans la seconde lettre de demande. Notons que c'est dans l'intervalle entre la première et la seconde lettre que la possibilité de ne pas identifier la table a commencé à être envisagée.

⁴³ Après avoir reçu la confirmation que la table participait à la recherche, nous avons déposé une demande de certification éthique au Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants de la Faculté des sciences humaines. Cette demande a été traitée et entérinée (*voir* p. 148).

3.3.2 Le respect de la confidentialité et de l'anonymat

Tout ce processus pour obtenir le consentement éclairé des sujets nous garantissait que la décision de participer à la recherche n'avait pas été prise par un nombre limité d'acteurs et que le projet récoltait un appui suffisamment fort au sein de la table. Le second enjeu éthique qui s'est alors posé est celui du respect de la confidentialité et de l'anonymat. Miles et Huberman (2003 : 528) font une distinction très nette entre ces deux notions : la confidentialité désigne pour eux l'entente que le chercheur conclut avec les participants sur ce qui sera fait des données, alors que l'anonymat réfère à l'absence d'éléments permettant d'identifier les personnes ou les organisations qui ont fourni des informations. Dans cette logique, le respect de la confidentialité implique de se demander si les participants sont d'accord avec l'utilisation qui est faite des données, tandis que le respect de l'anonymat consiste plutôt à s'assurer que l'origine des informations ne puisse être retracée. En ce qui nous concerne, nous pouvons dire que le premier principe a été plus facile à appliquer que le second. En effet, le respect de la confidentialité avait déjà été abordé dans les échanges pour obtenir le consentement. Les participants savaient que les informations transmises se retrouveraient dans des productions scientifiques (mémoire, article, communication, etc.) et qu'elles pourraient être présentées au reste des membres de la table.

Le respect de l'anonymat a pris dans son cas plus d'importance, étant donné que la table ne voulait pas être nommée et qu'il s'agissait d'une organisation de petite taille dont il devenait facile de reconnaître la provenance des propos recueillis. Deux mesures ont été mises en place pour nous conformer à ce principe. D'une part, nous avons acquiescé à la demande de la table de ne pas l'identifier. En plus de la dénommer simplement la table de concertation, nous avons laissé voir le moins possible ses caractéristiques spécifiques, par exemple en restant volontairement imprécis au sujet de son quartier d'appartenance, de sa date de fondation et de son nombre de membres. Les seules informations sur la table qui seront révélées ont été sélectionnées pour permettre de situer dans quel contexte organisationnel s'ancre la démarche entrepreneuriale analysée. D'autre part, nous avons aussi protégé l'anonymat des personnes interviewées en ne rattachant pas les extraits d'entretien utilisés au statut des participants. Le fait d'associer les propos rapportés à une catégorie d'acteurs en particulier, par exemple à l'équipe de travail, aurait grandement facilité l'identification de l'émetteur des propos. Ainsi, pour éviter cette situation, mais

surtout pour faire en sorte que les participants ne se reconnaissent pas entre eux, nous avons plutôt assigné un numéro à chacune des personnes interviewées. Les extraits d'entretien qui pouvaient clairement être attribués à un individu n'ont naturellement pas été retenus pour les citations. Ces mesures combinées nous permettent d'affirmer que le principe de l'anonymat a aussi été respecté dans la recherche.

Ces considérations éthiques viennent conclure ce chapitre. Nous y avons présenté les méthodes de recherche, les repères épistémologiques et les principes éthiques qui ont guidé notre démarche. En définitive, ces explications offrent un portrait relativement complet de la manière dont nous avons collecté nos données, de l'angle sous lequel nous avons appréhendé ces données et des règles que nous avons suivies tout au long de ce processus. Nous avons tâché de tracer un portrait global de notre démarche, mais nous voulons surtout insister sur son caractère exploratoire. La transformation du mouvement communautaire sous l'effet de l'économie sociale est un phénomène qui a été peu étudié, même si la littérature montre que les pratiques liées à l'économie sociale ont eu une influence dans le parcours de certains groupes. Étudier ce phénomène en prenant pour exemple le cas d'un organisme impliquait de jouer sur deux plans : le plan organisationnel pour comprendre la dynamique d'un virage entrepreneurial, et le plan contextuel pour réfléchir plus largement sur la montée de l'économie sociale. C'est de cette façon que nous avons concilié description et interprétation, en décrivant les tensions que produisait le marché à l'intérieur de la table et en interprétant ces tensions sous le prisme du développement de l'économie sociale.

CHAPITRE IV

ANALYSE DES RÉSULTATS

Comme nous l'avons souligné, l'organisme à l'étude est une table de concertation⁴⁴ à Montréal qui a démarré en 2012 un marché mobile de fruits et légumes. Cette table compte une vingtaine de membres qui sont soit des organismes communautaires, soit des institutions du quartier où elle intervient. Elle a pour mission d'améliorer les conditions de vie de sa communauté, en concertant ses membres et en mobilisant son milieu. Ses champs d'action sont très variés et vont de l'aménagement du territoire à la persévérance scolaire, en passant par la lutte à la pauvreté et la sécurité alimentaire⁴⁵. Au milieu des années 2000, la table a décidé de s'attaquer à l'insuffisance de l'offre alimentaire dans son quartier. Elle a dans un premier temps réalisé une étude de besoins, puis a organisé un forum citoyen afin d'identifier une action porteuse. Le projet ciblé à ce moment était une épicerie qui devait prendre la forme d'une coopérative alimentaire et être basée dans le secteur du quartier le plus éloigné des épiceries privées. La table a travaillé pendant un certain temps sur cette option, mais a finalement mis de côté ce scénario. Une étude de faisabilité a démontré que le projet était peu viable sur le plan économique si l'épicerie ne vendait pas d'alcool et de produits du tabac, ce qui contrevenait aux valeurs de la table. Cette dernière a donc opté pour le projet de marché mobile. Reprenons maintenant chacune des trois dimensions (dimension institutionnelle, dimension organisationnelle et dimension identitaire) de notre modèle d'analyse pour mieux comprendre comment fonctionne la table et comment le marché interagit avec ses différentes composantes.

⁴⁴ Le fait que l'organisme à l'étude soit une table de concertation et non un groupe de base doit être pris en considération dans la lecture de nos résultats. Un groupe de base entretient un contact direct avec la population, alors qu'une table de concertation n'offre pas à proprement parler de services. Le marché mobile était un projet complètement nouveau pour l'organisme à l'étude, non seulement parce qu'il agissait d'un projet économique, mais aussi parce qu'il s'agissait d'un projet concret visant à offrir un service à la population du quartier.

⁴⁵ Selon la table, les individus sont dans une situation de sécurité alimentaire lorsqu'ils ont accès à un approvisionnement alimentaire de qualité à un coût raisonnable, lorsqu'ils ont un pouvoir d'achat suffisant et lorsqu'ils possèdent assez d'information pour faire des choix éclairés par rapport à leur alimentation.

4.1 La dimension institutionnelle

Avant d'entrer dans le vif des résultats, rappelons que la dimension institutionnelle désigne pour nous les structures politiques formelles, le processus de prise de décision et le partage du pouvoir entre les acteurs internes (direction, employés, bénévoles et usagers). Dans cette section, nous tenterons de voir comment le marché influence ces composantes de la table.

4.1.1 La répartition formelle du pouvoir

Le système politique de la table est relativement simple et fonctionne selon les principes de la démocratie directe. L'assemblée générale représente le corps décisionnel central et réunit l'ensemble des organisations membres. Les plans d'action des comités de travail doivent d'abord être approuvés par cette instance avant d'être mis à exécution : « Ils [les comités] font des propositions, mais c'est toujours l'assemblée générale qui est décisionnelle, dans le fond qui donne son aval pour la mise en place entre autres des plans d'action, des projets, des activités, puis du travail des comités. » (Participant 7) L'assemblée générale se réunit cinq fois par année. Les membres, qui ne font partie que d'un seul comité, peuvent à ce moment faire part de leurs interrogations concernant le travail des autres comités. Un participant décrit l'assemblée générale comme un mécanisme qui permet à la table de s'assurer que toutes ses actions rejoignent sa mission. Ceci dit, les actions des comités de travail font l'objet de peu de discussions en assemblée générale : « Les membres peuvent se positionner par rapport à ce que vont développer les comités comme action dans l'année qui suit, mais en général, c'est des points, pas statutaires, des fois il y a des débats, mais en général, ça passe assez rapidement. » (Participant 2) Fait à noter, l'assemblée générale doit être consultée pour tout ce qui a trait au financement, par exemple le comité responsable du marché ne peut déposer une nouvelle demande de financement s'il n'a pas obtenu l'accord de l'assemblée générale pour le faire. Les décisions prises en assemblée générale doivent faire l'objet d'un consensus avant d'être adoptées.

Bien qu'ils n'aient pas le même pouvoir décisionnel que l'assemblée générale, les comités de travail sont une deuxième instance importante dans le système politique de la table. En effet, l'ensemble des activités de la table sont organisées par l'un ou l'autre de ses trois comités : « La façon dont on réfléchit et on agit sur les enjeux, ça se fait en

comité de travail. Donc, les comités de travail font les recommandations sur les projets, ils proposent leur plan d'action, ils proposent leurs projets, leurs activités. » (Participant 7) Les comités ont un pouvoir d'influence sur l'assemblée générale, ils jouissent d'une grande autonomie dans la réalisation de leurs activités, mais ils doivent nécessairement obtenir l'appui de l'assemblée générale : « Les comités sont autonomes dans la réalisation de leur plan d'action, mais les plans d'action sont décidés par la table. Donc, c'est la même chose pour tous les comités [...] il faut que leur plan d'action soit adopté par tout le monde. » (Participant 3) Chaque comité est accompagné par l'un des trois employés de la table. Selon un participant, les comités mènent généralement plusieurs actions qui s'échelonnent sur une courte période de temps. De par son envergure et sa durée, le projet de marché ferait figure d'exception dans ce contexte.

Le comité de travail sur la sécurité alimentaire, qui est l'instance responsable du marché au sein de la table, a le même pouvoir que les autres comités, c'est-à-dire un pouvoir d'influence sur l'assemblée générale. Ceci ne l'empêche pas d'être l'instance qui fixe les orientations du marché :

Les orientations [du marché] par contre repose sur les membres du comité. Fait que l'idée... la stratégie de développer [le marché], à quel endroit, la sélection des endroits où [le marché allait] se faire, de l'attacher à des partenaires après ça, ça a été beaucoup le travail du comité, des membres du comités, tout ça c'est une réflexion de comité. (Participant 5)

Nous pouvons voir que le comité s'implique directement dans le développement du marché et qu'il détient un certain pouvoir décisionnel sur cette initiative. De fait, l'assemblée générale n'est pas nécessairement consultée à chaque fois qu'une décision doit être prise dans le projet, par exemple lorsqu'un nouveau site de vente peut être ajouté ou si les heures du marché doivent être ajustées. Un participant souligne que le comité sur la sécurité alimentaire est véritablement l'instance qui porte le marché à l'intérieur de la table. L'assemblée générale doit toujours appuyer le travail du comité, mais cet appui semble habituellement acquis, outre dans le cas du projet d'épicerie où l'assemblée générale s'est opposée à ce que le comité aille de l'avant, pour les raisons que nous avons mentionnées plus haut.

Autre instance politique majeure, le comité exécutif a un pouvoir décisionnel sur tout ce qui concerne les ressources humaines et les finances de la table. Les interactions entre cette instance et le marché sont faibles, mais le comité exécutif a déjà refusé que la table

embauche une nouvelle personne pour travailler aux opérations du marché : « Il y avait une certaine distance entre le comité exécutif et le comité sécurité alimentaire, parce qu'ils ont refusé d'acquiescer à cette demande là, d'avoir une ressource supplémentaire, qui est quand même nécessaire » (Participant 11). Ce refus était motivé par le fait que le prolongement du financement pour le marché était à ce moment incertain. Le comité exécutif voulait éviter que la table se retrouve à devoir gérer une subvention salariale et un employé pour un projet qui avait cessé ses activités. Cette instance est composée de cinq membres de la table.

La démarche en sécurité alimentaire de la table a aussi entraîné l'apparition de nouveaux acteurs dans l'organigramme. Parmi ceux-ci, le chargé de projet en sécurité alimentaire qui travaille à temps plein et sur une base salariée pour le marché. Le pouvoir de cet acteur est à la fois considérable et limité, considérable parce qu'il est réellement le pivot de l'initiative, limité parce qu'il doit toujours s'en remettre au comité de travail sur la sécurité alimentaire ainsi qu'à l'assemblée générale. Au regard du système politique, cet acteur ne fait que porter l'initiative dans les différentes instances (assemblée générale et comité exécutif). Les sites de vente du marché peuvent également être considérés comme des acteurs qui se sont ajoutés à l'organigramme. Un seul des trois sites a un pouvoir décisionnel dans le projet car il est à la fois membre de la table et du comité sur la sécurité alimentaire. Les deux autres sites ne font pas partie de la table, ils peuvent à l'occasion être consultés, mais ne détiennent formellement aucun pouvoir. Cette situation crée une sorte de paradoxe où les sites de vente qui sont directement impliqués dans l'initiative ont peu d'influence sur son développement, alors que les membres de la table qui ne siègent pas sur le comité en charge de la sécurité alimentaire ont eux un droit regard sur le projet.

Les citoyens sont la dernière figure de ce tableau et probablement celle qui détient le moins de pouvoir. Comme nous l'avons dit plus tôt, la participation citoyenne dans le marché passe par les sites de vente et non par le système politique de la table. Ainsi, les citoyens n'ont pas eux non plus de pouvoir formel sur le projet. La démarche en sécurité alimentaire de la table aurait mis en relief le fait que sa structure n'inclut pas les citoyens pris individuellement :

Je peux mentionner aussi que [la table] on a une structure que les membres de la table ne peuvent pas être les citoyens individuels. Et ça c'était quelque chose aussi que peut-être, on a appris avec le comité citoyen, qui était en place après le forum,

que, parce qu'on voulait faire un projet qui mobilise les citoyens, bien nous on a pas une structure qui inclut les citoyens. (Participant 3)

Cette caractéristique organisationnelle vient fortement limiter l'influence que peuvent avoir les citoyens sur l'initiative pour l'instant. En effet, seules les organisations peuvent être membres de la table, ce qui exclut d'emblée les citoyens des deux instances décisionnelles du marché, soit l'assemblée générale et le comité de travail sur la sécurité alimentaire. Plusieurs participants reconnaissent que cette situation ne favorise pas l'appropriation de l'initiative par les citoyens.

4.1.2 La position du marché dans le système politique

Après avoir décrit comment le pouvoir était formellement partagé, nous tenterons maintenant de cerner la position qu'occupe le marché dans le système politique. D'entrée de jeu, rappelons que la sécurité alimentaire est un enjeu parmi d'autres pour la table. La liste des questions à traiter en assemblée générale est longue et le temps disponible pour discuter du marché relativement restreint : « Maintenant, on a cinq assemblées générales par année, c'est pas beaucoup, il y a plusieurs enjeux à [la table]. La table est très active pour le nombre de membres qu'on est, donc d'arriver à faire le tour de toutes les discussions [...], c'est difficile. » (Participant 3) Le temps en assemblée générale étant limité, cette instance aborde rarement de front la question du marché selon un participant. En fait, l'assemblée générale prend très peu de décisions dans le projet. Un participant souhaiterait qu'elle en fasse davantage, la plupart considèrent que son implication actuelle est satisfaisante :

Je pense que c'est un niveau de discussion qui est satisfaisant, dans le sens qu'il y a d'autres dossiers aussi [...]. Fait que c'est surtout un peu d'information qui est apporté à la table. Et je pense que le comité est là pour ça justement, pour soulever des interrogations et tout, non moi je trouve que c'est très suffisant, sinon ça pourrait prendre du temps sur d'autres enjeux. (Participant 11)

Ce participant juge que le temps accordé au marché en assemblée générale est suffisant et insiste plutôt sur l'importance du travail mené par le comité responsable de la sécurité alimentaire. La faible implication de l'assemblée générale montre à quel point l'initiative du marché repose sur ce comité.

Comme nous l'avons souligné, l'appui des membres de la table envers le marché est généralement acquis. L'initiative est somme toute bien perçue et inspire un préjugé assez favorable : « Que c'est une bonne idée, que c'est un bon projet, tout le monde le soutient, tout le monde voit la pertinence, tout le monde voit le besoin. » (Participant 1) La seule tension vécue en assemblée générale par rapport au travail du comité sur la sécurité alimentaire concernait le projet d'épicerie. D'après un participant, au moins un membre resterait critique de la démarche entrepreneuriale de la table, plus particulièrement du fait que les sommes gouvernementales reçues pour la sécurité alimentaire servent à vendre des fruits et légumes et non à les donner gratuitement. Il semble cependant que cette critique ne soit pas entendue en assemblée générale :

C'est un peu pris pour acquis je pense autour de la table que ça va bien et que c'est quelque chose qui est gagnant comme formule et que les citoyens aiment ça. Il y a des félicitations et tout, mais il y a pas eu de "ok, est-ce que ça fonctionne mal" ou quoi que ce soit, il y a pas eu nécessairement de questions, de commentaires par rapport à ça. (Participant 3)

Cet extrait confirme que l'assemblée générale appuie globalement l'initiative du marché, mais s'implique très peu dans son développement. Les membres qui ne font pas partie du comité de travail sur la sécurité alimentaire auraient une connaissance très partielle du marché, malgré le fait que la table se retrouve au cœur de cette initiative.

Faire comprendre à l'assemblée générale toutes les nuances du marché demeurerait un défi selon plusieurs participants. Les membres de la table ne saisiraient pas la charge de travail que demande le projet et l'impact qu'il peut avoir dans le quartier. Un participant soutient que cette incompréhension produit deux types de position chez les membres face au marché, soit ils appuient l'idée mais se soucient peu des détails, soit ils questionnent le projet sans en connaître le raisonnement :

Quand il y a un projet si concret et spécifique, ça peut être difficile pour les membres de savoir comment ils peuvent s'impliquer dans les discussions autour du projet. Donc, je dirais que le projet était appuyé par les membres de la table, mais je dirais que c'est une sorte de situation... soit que c'est un appui parce qu'on trouve que c'est une bonne idée mais on pense pas trop aux détails, soit ça peut être, des fois il y avait certains aspects du projet qui étaient questionnés, sans avoir vraiment une bonne compréhension de pourquoi le projet était rendu à se développer d'une certaine façon (Participant 3)

Nous pouvons remarquer que les membres de la table, encore là ceux qui ne font pas partie du comité sur la sécurité alimentaire, ont du mal à se faire une opinion sur le marché. Le fait que l'assemblée générale consacre très peu de temps à ce projet n'aide pas à la situation. Un autre participant souligne lui aussi la difficulté d'expliquer en assemblée générale les effets potentiels du marché :

En tout cas, malgré mon discours idéologique, je me suis rendu compte avec l'usage finalement que ça développait vraiment le concept de marché public, c'est un espace public qu'on est en train de créer, qui est alentour de la vente de produits c'est sûr, mais qui est pas dans une perspective capitaliste d'exploiter non plus. Et en même temps, ces constats là, c'est dur, comment tu expliques en assemblée générale que tu recrées un espace public et tout ça. Fait que si les gens viennent pas, les membres, ils voient pas les impacts (Participant 2)

Comme l'exprime ce participant, le marché peut paraître au premier abord comme une simple activité de vente. Les membres de la table qui ne sont pas impliqués dans le projet peuvent facilement rester sur cette impression. Ce participant affirme toutefois avoir dépassé cette première impression après qu'il eut observé la valeur ajoutée du marché. Or, ce ne sont pas tous les membres qui ont eu la possibilité de voir cette autre dimension du projet.

Il faut mentionner que le comité de travail sur la sécurité alimentaire se retrouve aussi dans une position politique particulière, dans la mesure où les individus qui s'y impliquent ne sont pas nécessairement ceux qui siègent à l'assemblée générale. En effet, les membres de la table sont des organisations et peuvent envoyer plus d'un représentant pour participer aux différentes instances. Les représentants qui font partie du comité sur la sécurité alimentaire sont rarement ceux qui prennent part à l'assemblée générale : « Il faut dire aussi que des membres du comité sécurité alimentaire, très peu de personnes qui représentent leur organisme au comité sécurité alimentaire siègent dans la structure, c'est d'autres représentants souvent des organismes. » (Participant 7) Cette situation tend à diminuer le pouvoir d'influence du comité sur l'assemblée générale et la place qu'occupe le marché dans les discussions. Le témoignage d'un participant renforce ce constat :

Mais au niveau de l'assemblée générale, il y a comme une inégalité aussi dans la répartition du temps alloué pour chaque dossier. Autrement dit, on a trois grands comités et les plus grandes gueules des comités réussissent à faire passer leurs points pour que... Fait [nom de comité] va avoir beaucoup de temps, [autre nom de comité] va avoir beaucoup de temps, mais sécurité alimentaire va en avoir un peu

parce qu'il y a moins de grandes gueules dans le comité, ça c'est un peu l'injustice à laquelle est victime le comité sécurité alimentaire. (Participant 2)

Non seulement le comité sur la sécurité alimentaire est peu représenté à l'assemblée générale, mais ses représentants s'y font peu entendre. Ainsi, en plus d'être désavantagé à l'intérieur du système politique formel, le comité serait défavorisé dans la répartition informelle du pouvoir. Selon ce participant, les représentants du comité auraient du mal à s'imposer face aux représentants des autres comités, ce qui affecterait encore là le temps accordé au marché en assemblée générale. Un autre participant fait l'hypothèse que les membres de la table sont moins prompts à discuter de la sécurité alimentaire parce que cet enjeu est apparu plus récemment dans l'histoire de l'organisation.

4.1.3 La difficile implication des citoyens

Même si nous avons déjà souligné que le système politique de la table ne favorisait pas la prise en charge du marché par les citoyens, nous prenons la peine de revenir sur ce point car il ressort abondamment des propos tenus par les participants. Dans l'idéal, le marché serait repris par les citoyens et la table pourrait se retirer de l'initiative, mais cet objectif semble loin d'être atteint : « Parce que le but aussi, l'objectif du projet, c'est qu'il aille une autonomisation, que les bénévoles puissent le prendre en charge. On est très loin de là, honnêtement ça fait juste un an aussi. Je pense qu'il faut se laisser le temps. » (Participant 1) Pour l'instant, les citoyens n'ont pas de pouvoir formel sur le projet et agissent soit à titre de bénévole sur les sites de vente, soit à titre de client. Malgré cette implication très circonscrite, la prise en charge complète de l'initiative par les citoyens demeure le but ultime : « D'avoir un comité de citoyens, qui se mobilisent, qui se rencontrent pour ça, [...] qui ont a cœur cette cause, qui est la nutrition mais aussi l'aspect social dans tout ça. Être capable de se mobiliser pour pouvoir tenir [le marché], je pense que ça serait une belle réussite. » (Participant 8) En tout, quatre participants font référence à cet objectif et le font à plus d'une reprise dans leur entretien. L'énonciation de cet idéal s'accompagne souvent d'explications pour justifier le fait que l'initiative ne soit pas encore rendue à ce stade.

La raison la plus souvent évoquée pour expliquer cette situation est le manque de bénévoles. Trois participants mentionnent cet élément et estiment que la prise en charge du marché par la quinzaine de personnes qui sont actuellement impliquées dans les sites

de vente n'est pas réaliste. Pour deux participants, l'horaire du marché pourrait aussi être en cause. Le fait que le marché ait lieu durant le jour et pendant la semaine ne favoriserait pas selon eux l'implication des citoyens, qui auraient probablement plus de disponibilités pour faire du bénévolat le soir ou la fin de semaine. Un participant affirme pour sa part que le poids des tâches logistiques dans le projet limite le temps qui peut être consacré à la mobilisation des citoyens. Le même participant ajoute que le manque de contacts entre les bénévoles du fait qu'ils soient impliqués sur des sites de vente différents ne facilite pas l'appropriation du projet par ces derniers. La difficile prise en charge du marché par les citoyens semble donc attribuable à un ensemble de facteurs qui agissent vraisemblablement de façon concomitante.

En fin de compte, que pouvons-nous retenir de cette section? À première vue, le développement du marché ne semble pas avoir affecté la dimension institutionnelle de la table : les structures politiques sont toujours les mêmes, le processus de prise de décision demeure inchangé et la répartition du pouvoir entre les acteurs internes reste relativement semblable. Nous ne pouvons pas dire que le fonctionnement institutionnel de la table est pour autant adapté à la réalité du marché. Comme l'avons vu, les citoyens n'ont pas la possibilité de siéger sur les instances décisionnelles du projet et les sites de vente ne participent pas formellement au processus de prise de décision. Ainsi, il serait plus juste d'affirmer que le fonctionnement institutionnel de la table ne s'est pas encore ajusté à la réalité du marché. Ce problème d'ajustement s'observe aussi dans l'attitude de l'assemblée générale à l'endroit du projet. Les membres de la table appuient généralement le marché, mais possèdent une compréhension très partielle de l'initiative. De plus, l'assemblée générale consacre très peu de temps au projet. Nous devons reconnaître par contre que le fonctionnement institutionnel de la table comporte aussi des avantages pour le marché, son lien avec la table lui assure un meilleur ancrage communautaire et une plus grande légitimité démocratique.

4.2 La dimension organisationnelle

Comme nous venons de le faire pour la dimension institutionnelle, nous examinerons dans cette section l'interaction entre le marché et les différentes composantes organisationnelles de la table. Nous procéderons cependant de manière différente, puisque nous tenterons surtout de voir comment les caractéristiques organisationnelles du marché se distinguent de celles de la table. Avant de débiter, rappelons que la dimension

organisationnelle réfère pour nous au mode d'organisation du travail, au mode de gestion et au rapport aux usagers.

4.2.1 L'organisation du travail

Dans cette partie, nous passerons en revue l'ensemble des acteurs qui gravitent autour du marché pour voir comment se répartissent les tâches. Nous commençons ce tour d'horizon avec le chargé de projet en sécurité alimentaire de la table qui est définitivement l'acteur qui accomplit la somme la plus considérable de travail. Ce dernier a la responsabilité quotidienne du marché, c'est-à-dire qu'il s'occupe autant de la gestion des opérations courantes que du développement. La logistique représente une part très importante de son travail, il doit commander les fruits et légumes, organiser leur transport et assurer leur entreposage. C'est aussi lui qui coordonne le comité de travail sur la sécurité alimentaire et qui gère les relations avec les sites de vente et les autres partenaires. Il se charge également de la comptabilité et prépare les demandes de financement. À l'occasion, il peut mobiliser des bénévoles, mais ce travail est généralement effectué par les sites de vente. En outre, il produit le matériel de promotion et les outils de sensibilisation. Même si ses tâches sont nombreuses, les opérations logistiques semblent occuper la plupart de son temps : « Mais en ce moment, ce qui est triste, c'est que l'ensemble du temps disponible [du chargé de projet] il est absorbé pour réaliser le marché, mais pas dans la logique de développer, parce qu'[il] a pas le temps de développer des partenariats. » (Participant 2) Il faut rappeler que le chargé de projet est la seule personne salariée qui se consacre entièrement au marché. Fait à noter, les prix des produits vendus sont fixés par le chargé de projet.

Le comité de travail sur la sécurité alimentaire vient pour sa part appuyer le chargé de projet et joue deux types de rôle. En tant qu'instance, le comité intervient principalement au chapitre de la planification. Ses cinq membres pris individuellement réalisent par contre d'autres tâches qui varient en fonction de la mission de leur organisation d'appartenance. Un membre qui œuvre dans un organisme environnemental sera plus enclin à aider le chargé de projet à concevoir des fiches éducatives sur l'alimentation, alors qu'un membre qui travaille dans un organisme de développement local sera plus porté à conseiller le chargé de projet par rapport à la viabilité du marché. Dans l'ensemble, les membres du comité participent au transport des produits, à la mobilisation des bénévoles, à la promotion, à la préparation des outils de sensibilisation, à la recherche

de financement, au développement des partenariats et à l'élaboration du plan d'affaires. Leur implication est donc très variée et semble représenter un apport significatif : « Sinon l'implication des membres est quand même assez différente, mais elle est quand même très importante, très motivante justement parce que tout le monde participe dans les différentes activités. » (Participant 11) Autre contribution importante, certains membres s'approvisionnent au marché pour leurs propres activités, le marché devient pour eux un fournisseur. Les membres du comité ne sont pas nécessairement présents lors du marché, mais ils épaulent tout de même les sites de vente dans leur travail.

Bien qu'ils accueillent le marché, les trois sites de vente ont une implication un peu plus limitée dans le projet. Chaque organisation qui reçoit le marché nomme un responsable du projet au sein de son personnel. Cet employé est la personne avec qui le chargé de projet communique pour tout ce qui concerne le marché. Parmi ses tâches, cet employé s'occupe de diffuser les dates du marché et de faire la promotion de l'initiative dans le milieu. Il doit également mobiliser une équipe de bénévoles pour fournir un soutien logistique au chargé de projet durant le marché. Notons que les bénévoles sont généralement recrutés à même les usagers qui fréquentent déjà les organisations. Aussi, les sites de vente collaborent avec le comité de travail sur la sécurité alimentaire pour évaluer le projet. L'extrait suivant résume assez bien leur rôle : « Ils font beaucoup de diffusion et de promotion, ils mobilisent aussi les bénévoles [du marché], ils sont disponibles aussi beaucoup pour le soutien, le conseil, les évaluations, ça c'est super intéressant. » (Participant 7) La participation des sites demeure plus limitée, dans la mesure où elle se restreint aux activités qui touchent à la vente. Même s'ils sont parfois consultés pour évaluer le marché, les sites font essentiellement un travail de promotion et de mobilisation.

Chacun des trois sites de vente dispose d'une équipe plus ou moins régulière de bénévoles. Au total, une quinzaine de citoyens sont impliqués dans le projet. Ces derniers assistent le chargé de projet à partir du moment où il arrive sur le site avec les fruits et légumes jusqu'à ce qu'il reparte avec les produits invendus. Ils préparent le kiosque, aident à transporter les caisses, complètent les transactions financières avec les clients et aident à ranger le matériel : « Dans les milieux, il y a des citoyens, citoyennes, qui déchargent la commande, qui montent le marché, qui font la vente, qui en fait opèrent le marché pendant les heures d'ouverture et qui après font le démontage du site. »

(Participant 7) Selon deux participants, les bénévoles assument en quelque sorte le rôle de « vendeur ». Parfois, certains d'entre eux peuvent organiser une dégustation ou partager une recette. Parce qu'ils sont déjà des usagers des organisations qui accueillent le marché, les bénévoles connaissent la clientèle et vice versa. Ce contexte crée un climat propice aux échanges et les bénévoles ont souvent tendance à discuter avec les clients. En somme, le travail de ce groupe d'acteurs se limite aussi aux activités liées à la vente, mais concerne surtout les opérations logistiques sur place.

À l'exception du chargé de projet en sécurité alimentaire, les membres de l'équipe de travail de la table ne s'impliquent ni dans la logistique, ni dans la planification du marché. Ils s'occupent plutôt de faire le suivi du projet et d'alimenter la réflexion à son sujet. Bien entendu, étant donné que le chargé de projet travaille dans les mêmes bureaux que les deux autres membres de l'équipe, ces derniers peuvent offrir une aide ponctuelle, par exemple pour décharger le camion. Ils peuvent aussi diffuser l'initiative lorsqu'ils visitent des groupes communautaires du quartier. Mais ils demeurent avant tout des acteurs de soutien : « Suivi, beaucoup, ils jouent un rôle dans la réflexion, ils ont joué un rôle, jouent encore un rôle dans la réflexion, dans le soutien par rapport à cette initiative-là, un rôle aussi de soutien logistique, souvent ils donnent un coup de pouce quand la commande arrive. » (Participant 7) Cet extrait confirme que les employés de la table ont effectivement un rôle plus secondaire dans le projet. Selon un autre participant, le marché resterait malgré tout très vivant au sein de l'équipe de travail.

En résumé, le chargé de projet coordonne les activités, les membres du comité sur la sécurité alimentaire l'appuient en fonction de la mission de leur organisation, les sites de vente font un travail de promotion et de mobilisation, les bénévoles apportent un soutien logistique sur place et l'équipe de travail nourrit la réflexion sur le projet. Nous reprenons ici la fonction principale de chaque acteur, mais nous avons vu que chacun assumait également d'autres tâches. Pour compléter ce tableau, mentionnons que des partenaires extérieurs s'impliquent aussi à certaines occasions. En effet, des organismes communautaires du quartier tiennent parfois un kiosque ou une activité parallèle pendant le marché. Leur présence viendrait animer les sites :

Sinon, je sais qu'avec justement le marché de Noël ou quand [le CPE] est venu vendre des citrouilles, il y a plein d'autres activités qui se font justement. On est en train d'en mettre, d'ajouter des thèmes et tout et je pense que c'est très important et

c'est pas nécessairement plus de gestion, parce que c'est les organismes eux-mêmes qui font juste s'intégrer dans le démarche, c'est tout. (Participant 11)

Selon cet extrait, cette forme de contribution ne représenterait pas un poids logistique supplémentaire parce que la formule du marché permettrait d'intégrer assez facilement d'autres organismes communautaires à la démarche. Ceci dit, cette implication demeure ponctuelle et se limite encore une fois au contexte de vente.

Deux remarques importantes concernant l'organisation du travail : premièrement, les tâches sont fortement concentrées entre les mains du chargé de projet en sécurité alimentaire, deuxièmement, les compétences économiques des acteurs impliqués dans l'initiative sont relativement faibles. Le premier phénomène n'est pas nécessairement spécifique au marché, les actions de la table sont toujours portées par un membre de l'équipe de travail qui assume la plupart du temps la majorité des tâches. La particularité du marché réside plutôt dans la nature du travail qui est accompli par le chargé de projet. Habituellement, les employés de la table s'occupent surtout de tout ce qui a trait à la concertation. Dans le cas du marché, le chargé de projet est responsable de cette dimension, mais également de toute la logistique du projet. Ainsi, sa charge de travail est non seulement plus lourde, mais aussi très différente de celle des deux autres membres de l'équipe de travail. Au total, cinq participants reconnaissent que le chargé de projet peut difficilement réaliser toutes les tâches qui lui sont attribuées : « Parce qu'à un moment donné, tu peux pas demander à quelqu'un de réaliser [le marché], les documenter, donner un support à son équipe et gérer la vie associative en trente-cinq heures, c'est impossible. » (Participant 2) Pour l'un d'entre eux, le marché viendrait carrément remettre en question ce qui serait attendu des employés de la table. Ce même participant soutient que la concentration des tâches nuit à l'ancrage communautaire du projet.

La mise en relief du manque de compétences économiques au sein de la table est un phénomène plus spécifique au marché. En effet, le développement du projet a montré que les différents acteurs internes, dont le chargé de projet en sécurité alimentaire, possédaient très peu de connaissances sur la façon dont fonctionne une entreprise. Par la force des choses, le chargé de projet a dû acquérir des compétences en matière de gestion, de développement économique et de commercialisation. Ce processus d'apprentissage s'est fait sur le tas et demeure toujours en cours :

Et là, on commence à avoir de l'expertise, j'admire [nom du chargé de projet] pour le travail qu'[il] fait, c'est pas [un] gestionnaire au départ, mais [il] a appris à penser en termes de gestion, [II] nous présente des tableaux, des rapports sur les produits, les invendus, les coûts et tout ça. [II] est dans cet état d'esprit. (Participant_4)

Dans cet extrait, nous pouvons voir que le marché demande d'accomplir de nouvelles tâches, comme par exemple de dresser les statistiques de vente, mais implique plus profondément de se mettre dans un nouvel « état d'esprit », d'adopter un mode de pensée gestionnaire. Soulignons que cette pression semble surtout peser sur le chargé de projet. En tout, trois participants soutiennent que le manque de compétences économiques est un point de tension dans le projet. Selon eux, cet aspect doit continuer d'être amélioré, sinon l'initiative risque de connaître des difficultés.

4.2.2 La prégnance de la gestion participative

En ce qui concerne la gestion du projet, le mot d'ordre est réellement la participation. Le chargé de projet se réfère systématiquement au comité de travail sur la sécurité alimentaire lorsqu'il doit prendre des décisions relatives aux opérations courantes et au développement. Les rencontres mensuelles du comité servent à faire le point et à identifier les ajustements qui pourraient être apportés : « En cours de route, on voit aussi les problèmes que ça pose, que ça demande, fait que chaque rencontre dans le fond on revient sur le fonctionnement du [marché] pour être capable davantage de [l']enrichir et de trouver des solutions tout le monde ensemble. » (Participant 5) Ainsi, le comité est véritablement impliqué dans le processus de gestion du marché. La dynamique de travail au sein du comité serait particulièrement bonne et le chargé de projet aurait réussi à instaurer un climat qui favoriserait la participation de tous les membres :

Sinon, je veux dire, je dirais continuer [...] dans le mode de travail dans lequel on est autour de la table, on a vraiment une belle ambiance [...]. Je veux dire il y a un profond respect de chacun autour de la table, moi je trouve qu'il y a vraiment une bonne dynamique de travail, et ça, c'est important et c'est l'une des richesses [du chargé de projet], c'est d'être capable d'instaurer ça et de le maintenir. (Participant_4)

Deux participants mentionnent explicitement que le marché est le fruit d'un travail d'équipe. Le comité de travail sur la sécurité alimentaire a toujours joué ce rôle dans le

projet et ce mode de gestion semble s'être mis en place naturellement. Le fait que la table soit à la base une instance de concertation a sans doute contribué à cette situation.

Les sites de vente participent eux aussi à la gestion du marché, mais leur influence à ce chapitre est plus réduite. Le chargé de projet consulte les sites sur une base plus ponctuelle étant donné que ces derniers ne font pas tous partie du comité de travail sur la sécurité alimentaire. Trois participants soulignent malgré tout que le chargé de projet laisse beaucoup de place aux sites et sollicite souvent leur avis :

Êtes-vous contents? Les évaluations, est-ce que ça fonctionne comme vous voulez? Est-ce que vous voulez proposer une amélioration? Donc, il a quand même de la place pour qu'ils [les sites] proposent justement des recettes, des produits, ça serait le fun d'avoir ça, d'avoir ça, donc une participation. C'est de mettre tout le monde ensemble. (Participant 7)

La participation des sites à la gestion s'observe surtout dans le fait qu'ils s'impliquent dans le processus d'évaluation du projet. Il faut comprendre que les organisations qui reçoivent le marché ont leurs propres activités et que le projet ne doit non plus leur demander trop de temps. Les employés responsables du marché dans chaque organisation doivent déjà coordonner leur équipe de bénévoles et faire de la publicité, leur donner davantage de tâches en lien avec la gestion viendrait sensiblement alourdir leur charge de travail. Le chargé de projet est obligé de prendre en compte cette réalité et ne peut pas s'attendre à ce que les sites soient présents à toutes les rencontres du comité de travail sur la sécurité alimentaire. Nous pouvons dire que le mode de gestion participatif ressort peut-être de façon moins marquée dans le cas des sites, mais ressort quand même.

En revanche, nous pouvons voir certaines lacunes dans la gestion participative si nous regardons le rôle que jouent les citoyens dans le projet. À l'heure actuelle, ces derniers ne font que fournir un soutien logistique sur les sites de vente et ne s'impliquent pas dans la gestion. Pourtant, ils ont déjà occupé une plus grande place dans la démarche en sécurité alimentaire de la table. À l'époque du projet d'épicerie, un comité entièrement composé de citoyens avait été formé afin de mieux intégrer les résidents du quartier au projet. L'un des membres de ce comité prenait part aux rencontres du comité de travail sur la sécurité alimentaire pour faire le lien entre les deux instances. Ce fonctionnement devait permettre aux citoyens d'influencer les orientations du projet. Or, selon un participant, ce comité n'était pas nécessairement la meilleure façon d'impliquer les citoyens :

Le compromis était de créer un comité citoyen, d'avoir une représentante du comité citoyen sur le comité sécurité alimentaire. Je pense qu'on a vu que ce n'était peut-être pas la meilleure façon d'impliquer les citoyens. On peut peut-être réfléchir à d'autres rôles qu'on peut donner aux citoyens dans ce projet et d'autres façons de travailler avec le fait qu'on n'inclut pas les citoyens individuels. Peut-être il y a d'autres façons qu'on peut, disons, donner un rôle qui est plus que juste d'être là pendant [le marché]. (Participant 3)

La question reste à savoir dans quelle mesure les citoyens peuvent-ils réellement participer à la gestion? La plupart des participants reconnaissent l'importance d'impliquer davantage les citoyens, entre autres dans la gestion, mais aucune solution concrète n'est avancée. Ce point demeure en quelque sorte en suspens.

4.2.3 La consommation comme nouvelle interface avec les citoyens

Après avoir détaillé le rôle des bénévoles, prenons un temps pour examiner la place des clients dans le projet. Rappelons pour commencer que la table n'offrait à proprement parler de services avant le début du marché et ne comptait donc pas formellement d'usagers. La table avait certes un contact avec la population locale, mais ce contact passait par ses organisations membres et se faisait principalement de façon indirecte. L'arrivée du marché est venue changer cette situation et la table entre maintenant davantage en relation avec les résidents du quartier. La particularité de cette nouvelle interface avec les citoyens, c'est qu'elle repose sur une initiative de nature économique, alors que la table est surtout reconnue pour son travail politique. D'ailleurs, les participants évitent de présenter le marché comme une activité de consommation et insistent plutôt sur tout ce qui entoure la vente des fruits et légumes.

Certains participants voient véritablement la consommation comme un prétexte et jugent que le marché est une façon comme une autre de mobiliser la population. En effet, la dimension économique du projet est régulièrement amoindrie au profit de sa dimension sociale, l'important est que les citoyens puissent se rencontrer et échanger entre eux. L'extrait suivant est particulièrement éloquent à ce sujet :

Je pense que c'est quasiment un prétexte, c'est quasiment un prétexte [le marché]. La transaction financière, c'est quelque chose qui arrive mais qui est pas la finalité, qui est comme juste dans le projet, ça fait partie, mais c'est dans un continuum qui est beaucoup plus important et beaucoup plus large. (Participant 2)

Au total, trois participants affirment explicitement que la consommation constitue un prétexte et que l'échange d'argent n'est pas une fin en soi. Bien qu'ils n'utilisent pas exactement les mêmes termes, d'autres participants adoptent une position similaire en soulignant la valeur ajoutée du projet. Deux participants considèrent que le cadre de consommation du marché est participatif parce que les clients peuvent demander d'ajouter de nouveaux fruits et légumes à la gamme déjà offerte. Un troisième participant met plus l'accent sur le fait que les bénévoles et les clients ont la possibilité de discuter entre eux durant le marché. Un dernier participant estime pour sa part que les clients sont conscients qu'ils participent à quelque chose de plus en venant au marché :

Ils sont clients, mais en même temps, j'ai l'impression qu'ils sentent qu'ils participent à quelque chose, mais c'est mon impression. J'ai l'impression que voient que le prix c'est pas cher, il y a des échanges de recettes, l'année passée, on a fait un concours de recettes avec les gens qui participaient au marché. Donc, j'ai l'impression qu'il y a quelque chose d'un petit plus que de dire je vais dans un marché, hyper anonyme, où il y a personne qui me connaît, où il y a pas d'échange avec la vendeuse. (Participant 10)

Ainsi, la plupart des participants pensent que la vente de fruits et légumes peut déboucher sur une expérience sociale plus large. Il semble que cette approche porte fruit parce que les habitudes de consommation s'installeraient petit à petit et les clients reviendraient au marché. De toute évidence, le faible prix des produits contribue aussi probablement à ce succès.

Mais qui sont les clients du marché? Selon les propos recueillis, la clientèle se limite aux usagers et aux membres du personnel des trois organisations qui reçoivent le marché. Étant donné que ces organisations œuvrent dans des secteurs d'activités différents, le profil des clients peut varier d'un site de vente à l'autre. Le premier site permet surtout de rejoindre des étudiants, le second accueille plutôt des familles, tandis que le troisième a une clientèle plus générale. Les participants s'entendent généralement pour dire que les clients sont des individus qui connaissent déjà le milieu communautaire. La clientèle serait principalement composée de personnes à faible revenu, mais des personnes avec un statut économique plus élevé fréquenteraient aussi le marché. Fait intéressant, un participant indique que le projet tire profit du plus grand pouvoir d'achat des membres du personnel des organisations, car ces derniers ont tendance à acheter plus de produits que les usagers des organisations. Il faut rappeler que le marché compte également parmi ses

clients des organismes communautaires qui font directement leur commande auprès du chargé du projet.

En somme, la dimension organisationnelle de la table semble plus affectée par le marché. Avec le projet, la table offre maintenant un service concret à la population et entretient un rapport avec les usagers de ce service. Ce genre de changement est majeur dans l'évolution d'une organisation comme la table, d'autant plus que le marché est un service lié à la consommation. Ce qui est intéressant d'observer, c'est que les participants expliquent ce changement à partir du cadre d'analyse traditionnel de la table et voient le projet comme une façon de mobiliser les citoyens. D'autre part, le marché a un effet sur le mode d'organisation du travail, d'abord parce que le nombre de tâches à accomplir est beaucoup plus élevé que pour un projet régulier de la table, ensuite parce que la nature des tâches est différente. En effet, le marché implique une logistique très complexe et demande d'avoir un minimum de compétences en matière de gestion, de développement économique et de commercialisation. La table ne possédait pas nécessairement ces compétences et le chargé de projet en sécurité alimentaire doit apprendre sur le tas à gérer un marché. Tout ce processus de transformation reste quand même à l'image de la table, la dimension sociale du projet est fortement valorisée et le mode de gestion demeure participatif.

4.3 La dimension identitaire

Si le lecteur se souvient bien, nous avons ajouté une troisième dimension à notre modèle d'analyse, la dimension identitaire. Cet ajout théorique s'est avéré judicieux, car il nous a permis de voir l'influence du marché sous un angle plus symbolique. Comme à l'habitude, nous aborderons dans cette section les principales composantes de la dimension observée (buts poursuivis, significations attribuées à l'action et rapport à l'environnement).

4.3.1 Les buts poursuivis

Tout d'abord, quels buts les acteurs impliqués dans le marché poursuivent-ils avec cette action? Interrogés sur ce sujet, les participants répondent en majorité que le projet vise à s'assurer que les résidents du quartier aient accès à des fruits et légumes. Six participants affirment que le marché a été développé dans cet objectif. Ce principe d'accessibilité

prend deux sens différents : un sens économique, qui implique que les fruits et légumes soient vendus au plus bas prix possible, et un sens géographique, qui suppose que ce service soit offert dans les secteurs les plus éloignés des épiceries. Ces deux sens sont généralement juxtaposés, comme dans l'extrait suivant : « C'est d'amener des fruits et des légumes frais, à bon marché, le plus près possible des gens dans le désert alimentaire pour qu'ils puissent bien s'alimenter. » (Participant 9) Or, même s'ils sont associés, ces deux sens n'ont pas nécessairement la même importance dans le discours des participants. En effet, l'accessibilité économique apparaît davantage comme un but fondamental, un participant allant jusqu'à concevoir cet aspect comme la raison d'être de l'initiative : « Pour moi, la mission sociale est super importante. La mission de base, qui finalement d'offrir des produits à moindre coût, elle peut pas changer, parce que si ça change, il y a plus lieu d'avoir un [marché], on va aller à l'épicerie à côté. » (Participant 4) Cette orientation n'est pas surprenante, compte tenu que le marché est le fruit d'une démarche en sécurité alimentaire et que le principe d'accessibilité est central dans le concept de sécurité alimentaire.

Plusieurs participants soulignent que le marché a également des visées sociales. Le caractère convivial de l'initiative, son effet rassembleur et sa forte dimension communautaire sont des éléments qui reviennent régulièrement dans les propos analysés. En tout, cinq participants mentionnent que le projet vise à créer des liens sociaux. Pour eux, le marché sert avant tout à réunir les citoyens autour d'une activité commune : « C'est un bon prétexte pour créer des lieux de convivialité, de mobiliser les citoyens, les citoyennes, pour que ça soit des espaces d'échanges, des espaces de rencontre. » (Participant 7) De ce point de vue, la mobilisation devient une fin en soi et le marché est perçu comme un moyen d'arriver à cette fin. L'extrait suivant illustre bien ce raisonnement :

Moi, je pense que c'est là-dessus qui faut tabler parce que oui c'est un moment, oui c'est quelque chose, mais il y a toutes les racines qui se développent dans le quartier par rapport à ça [marché] et qui prennent forme sur différents aspects et c'est quelque chose qu'on ressent beaucoup à la table, plus on va rencontrer les citoyens, plus on crée des liens, plus on est capable de mobiliser, plus on est informé sur ce qui se passe dans le quartier. (Participant 2)

Ce participant insiste effectivement sur les liens que le marché a permis de développer en les comparant à des racines. À ses yeux, l'initiative est une façon d'augmenter le pouvoir de mobilisation et l'ancrage communautaire de la table. Autre fait intéressant, les

participants utilisent souvent la notion de « lieu » ou d'« espace » pour évoquer le fait que le marché recrée un cadre physique à l'intérieur duquel les citoyens peuvent se rencontrer. Ce résultat démontre encore une fois toute l'importance des liens sociaux dans le projet.

Ces deux éléments, soit garantir l'accès à des fruits et légumes et créer des liens sociaux, ressortent clairement comme les deux buts principaux du marché. Or, deux participants soutiennent que la mission de la table vient limiter les objectifs qui peuvent être poursuivis avec le projet. Il faut dire que les tables de concertation n'ont pas l'habitude de porter sur une longue période de temps des initiatives aussi spécifiques que celle du marché. Leur mission de base est bien plus de mobiliser les groupes communautaires de leur territoire que de voir à la gestion quotidienne d'un projet :

Dans le fond, le mandat des tables de concertation est beaucoup de venir mobiliser les groupes dans la réponse à des besoins qui ne sont pas répondus au niveau de la population, mais c'est pas aux tables à porter des initiatives comme ça à long terme, à partir du moment où ça devient des projets durables dans le temps. Moi, je trouve que c'est éloigner les tables de leur mission d'origine, fait qu'à un moment donné, il faut, si on veut consolider ces initiatives là, il faut être capable de les faire voler de leurs propres ailes. (Participant 5)

Si nous nous fions à cet extrait, le marché pourrait même éloigner la table de sa mission. Les deux participants qui partagent cet avis font cependant une distinction entre ce qui concerne le développement du projet et ce qui concerne son opérationnalisation. Selon eux, la table peut jouer un rôle dans le premier tableau, mais pas nécessairement dans le second :

Moi, je dirais que développer, ça inclut les choses comme la mobilisation des partenaires, de créer une vision, de faire des plans d'action, d'assurer que le projet est bien ancré dans le milieu, que ça correspond aux besoins du milieu, ça une table de concertation peut jouer un rôle, c'est très clair comment on peut jouer un rôle dans ça. Mais quand ça devient le temps d'acheter des fruits et légumes, les revendre, comme vraiment d'opérationnaliser ça, c'est sûr que c'est un peu plus loin des actions d'une table de concertation. (Participant 3)

Cet extrait montre que la table aurait déjà accompli ce qui était attendu d'elle dans le projet, soit de développer de façon concertée une initiative qui réponde aux besoins du milieu en matière de sécurité alimentaire. Il reste à savoir si le marché est bien servi à l'intérieur de la table ou s'il ne doit pas plutôt s'en dégager. À ce sujet, la plupart des participants s'entendent pour dire que le projet devra un jour ou l'autre devenir autonome.

En plus d'empêcher que la table s'écarte de sa mission, cette autonomisation est vue comme une façon de diversifier les objectifs du marché, en permettant par exemple la création d'un plateau de travail pour les personnes en réinsertion à l'emploi ou d'une nouvelle structure pour mieux intégrer les citoyens au projet.

4.3.2 Les significations attribuées

Pour bien cerner l'identité collective d'un groupe, il faut observer quels buts les acteurs poursuivent-ils ensemble, mais également quels sens prêtent-ils à leur action? À ce second chapitre, les réponses des participants sont beaucoup plus variées. Par comparaison avec les objectifs du marché qui se limitent à deux éléments, les sens donnés au projet sont plus nombreux et se présentent en cinq points. Le premier d'entre eux est la logique du besoin, qui fait véritablement référence au fait que le marché a été développé pour répondre à un manque. Six participants justifient l'initiative en utilisant cet argument. Cette logique semble être un repère important quand la table prend des décisions par rapport au projet : « C'est sûr que c'est beaucoup la table qui décide des orientations du projet, mais en même temps, on décide, mais à partir des besoins et de ce qu'on voit que les familles et les autres, pas les consommateurs, mais le public visé a besoin. » (Participant 1) Les participants font valoir que la mission de la table est de répondre aux besoins de la population et que le marché suit ce raisonnement. Rappelons que la table n'a pas décidé seule de mettre sur pied un service alimentaire et que les citoyens avaient eux-mêmes exprimé ce besoin lors du forum organisé par la table.

Toujours en s'appuyant sur la mission de la table, certains participants voient aussi le marché comme une façon de lutter contre la pauvreté. Le faible coût des aliments est souligné pour montrer que le projet relève également de cette logique : « Le lien avec la mission est assez simple, notre mission de base c'est de lutter contre la pauvreté à [la table] et de viser la transformation sociale, donc d'offrir un mécanisme d'accès à des fruits et légumes à très bas prix, c'est très clairement une action liée à la lutte à la pauvreté. » (Participant 3) Quatre participants affirment que le marché signifie lutter contre la pauvreté. Avec le projet, la table intervient par contre en aval du problème et non en amont. Un participant raconte comment l'organisation en est venue à cette stratégie dans le cas de la sécurité alimentaire :

En fait, on s'est rendu compte que les gens avaient pas accès à de la bouffe, à des fruits et légumes dans le quartier. Et le débat, qui avait à l'assemblée à l'époque, c'était est-ce qu'on travaille sur les causes ou les conséquences de la pauvreté [...] ? Et là, il y a eu la question est-ce qu'on est rendu à faire des pressions politiques pour augmenter le revenu des gens et tout ça, et finalement, la question s'est un peu répondue, parce que même si on augmentait les revenus, ils n'avaient pas accès en fruits et légumes frais. (Participant 2)

Selon cet extrait, la table aurait accepté de travailler sur les conséquences de la pauvreté par nécessité. Constatant l'insuffisance de l'offre alimentaire dans certains secteurs du quartier, elle n'aurait eu d'autres choix que de développer par elle-même un système alternatif de distribution de fruits et légumes. Soulignons tout de même que le fait de travailler sur les conséquences de la pauvreté ne semblait pas être le premier choix de la table.

Les participants font aussi souvent référence au contexte particulier de l'alimentation pour expliquer la pertinence du marché. Les arguments avancés concernant cet aspect peuvent être regroupés pour former un troisième registre de sens. Tout d'abord, trois participants mentionnent que le projet cherche à se distinguer de la banque alimentaire. La formule du marché mobile est présentée comme un moyen d'augmenter l'autonomie et le pouvoir d'agir des résidents du quartier, alors que le modèle de la banque alimentaire est dénigré en raison de sa logique de charité et de son effet stigmatisant pour les usagers :

Le comité sécurité alimentaire a décidé de porter un projet d'économie sociale, mais l'autre option, ça serait d'offrir plus un modèle de banque alimentaire ou quelque chose comme ça. Mais je pense que quand on parle de sécurité alimentaire, il y a plusieurs raisons d'offrir quelque chose qui coûte quelque chose quand même, au lieu d'offrir quelque chose qui se rapproche plus d'une banque alimentaire. Donc, c'est l'idée de s'éloigner d'un modèle de charité et toutes les choses associées avec ça. (Participant 3)

D'autre part, un participant soutient que l'alimentation est souvent le premier poste de dépenses dans lequel les personnes à faible revenu vont devoir couper. Pour lui, cette situation menacerait leur santé : « On sait que l'alimentation c'est souvent, quand on a payé notre loyer, toutes nos factures, c'est souvent une dépense qui finit par être compressée. Et oui, bien manger, ça a un impact sur la santé physique, sur la santé mentale. » (Participant 7) Cet avis rejoint celui d'un autre participant, qui critique la façon dont les personnes à faible revenu sont jugées par rapport à leur alimentation, en

soulignant que ces individus n'ont tout simplement pas les moyens de bien se nourrir. L'approche du marché sur cette question est claire : plus les fruits et légumes seront accessibles aux plans économique et géographique, plus les gens seront portés à en acheter.

La table œuvrant dans un esprit de concertation, certains participants appliquent cette logique au marché. Cet exercice les amène à faire ressortir des caractéristiques particulières du projet, tels son développement concerté, son ancrage communautaire et sa dimension partenariale. Au total, quatre participants mentionnent l'une ou l'autre de ces caractéristiques. L'un d'entre eux perçoit la concertation comme un cadre d'action qui favorise la pérennité des initiatives et leur enracinement dans le milieu :

Je pense que si le projet continue de se développer avec l'implication de huit partenaires communautaires qui s'assoient ensemble, qui décident ensemble quelles directions ils veulent donner au projet, peu importe la direction, pour moi c'est ça l'idéal. [...] On va avoir à la fin un projet qui correspond aux besoins de la communauté, mais qui est aussi vraiment solide dans son ancrage et que, s'il y a un acteur qui a besoin de se retirer pour une raison ou une autre, y compris nous, le projet va continuer de vivre. (Participant 3)

Dans cet extrait, le travail en concertation devient plus important que toute autre chose, car il garantit que le marché ne cessera pas ses activités, même si la table se retire du projet. Un autre participant abonde dans le même sens et insiste sur la nécessité de développer petit à petit l'initiative en suivant le rythme de la concertation entre les différents partenaires.

Le dernier registre de sens dans lequel les participants puisent pour justifier le projet est celui de l'éducation populaire. Bien qu'il transparaisse un peu moins des propos recueillis, ce registre est quand même utilisé par trois participants. Pour ces derniers, le marché a un sens éducatif, car il donne l'opportunité aux résidents du quartier d'échanger des informations sur l'alimentation. Comme nous l'avons vu, les bénévoles peuvent par exemple préparer une dégustation pour faire découvrir un légume moins connu ou proposer des recettes aux clients. Fidèle aux principes de l'éducation populaire, un participant souligne qu'il faut employer des outils qui reflètent la réalité des usagers du marché :

C'est aussi en développant des outils d'éducation populaire [...] Oui, de meilleures habitudes de vie, de saines habitudes de vie, mais tu sais il faut prendre les gens où

ils sont, souvent ça passe par le développement d'habiletés, ça passe par la mise en commun, ça passe par "moi j'ai telle recette, as-tu essayé ça?". (Participant 7)

Pour ce participant, le projet prend un sens éducatif parce qu'il permet une mise en commun des connaissances. Encore une fois, la consommation de fruits et légumes devient un prétexte et l'objectif est davantage que les citoyens s'éduquent ensemble par rapport à l'alimentation. Ce cinquième élément vient clore cet inventaire des significations attribuées au marché par les participants.

4.3.3 Le rapport à l'environnement

Maintenant, qu'en est-il du rapport entre la table et son environnement et comment le marché intervient-il dans ce rapport? Pour répondre à ces questions, nous avons demandé aux participants quelles étaient les réactions de la population face au marché. Leur première impression est que le projet reçoit un bon accueil de la part des citoyens. Les commentaires entendus seraient très positifs et l'initiative serait appréciée pour son dynamisme : « Je pense que c'est vu tout simplement comme un projet très intéressant, très concret, très dynamique, qui amène une certaine vie au quartier. Donc, je pense que la perception, de tout ce que moi j'entends, c'est extrêmement positif. » (Participant 3) Trois participants insistent pour dire que le marché est très bien perçu par la communauté en général. Il faut rappeler que cette attitude favorable vis-à-vis du projet est aussi observable chez les membres de la table qui, de prime abord, voient l'initiative d'un très bon œil.

Selon deux participants, le marché irait même jusqu'à améliorer l'image de la table dans le quartier. Le projet lui permettrait de mieux se faire connaître et lui donnerait un certain rayonnement. Le fait que le marché soit un service concret montrerait aussi que la table peut offrir quelque chose aux citoyens. L'extrait suivant reprend ces constats :

Ça donne une image à [la table] comme un groupe qui agit dans le quartier, qui fait des actions concrètes et qui offre quelque chose aux résidents. Donc, de venir au marché, mais aussi de s'impliquer dans le marché. Donc, moi j'ai vu depuis [le marché], j'ai vu qu'on a plus de demandes des personnes qui veulent faire du bénévolat chez nous et plus un intérêt à savoir c'est quoi [la table], on fait quoi et on travaille sur quoi. (Participant 3)

Ce participant affirme que le marché aurait augmenté l'intérêt que les résidents du quartier portent à la table, étant donné que ces derniers feraient preuve de plus de

curiosité à son endroit et qu'ils seraient plus nombreux à vouloir s'y impliquer. Ce même participant prétend que le marché aurait en fait changé la façon dont la population perçoit la table. Il faut comprendre que cette organisation a généralement été reconnue pour ses prises de position sur des enjeux politiques et que plusieurs citoyens associaient probablement son nom à cette dimension de son travail. Cette affirmation reste cependant une hypothèse, vu que nous n'avons pas sondé les clients du marché pour voir ce qu'ils pensaient de la table. Cette limite et le fait que ce résultat ne soit mentionné que par deux participants doivent ici être pris en considération.

Autre résultat intéressant, un participant soutient que l'image de la table nuirait au marché. À son avis, certaines personnes auraient une plus faible estime du projet simplement parce qu'il est porté par la table. L'étiquette communautaire du marché aurait un effet repoussant auprès de certains types de clientèle qui ne s'identifieraient pas à cette image :

Oui, parce que [la table] a une image et cette image ne plaît pas à tout le monde, j'en suis certain. Il y a des gens qui veulent pas s'associer à [la table] parce que ça leur ressemble pas [...]. Ça a des fois des avantages d'être avec [la table], tu as le milieu communautaire qui est là, qui est présent, qui est facile à rejoindre, mais en même temps, peut-être que pour certain type de clients, peut-être que quand tu présentes que c'est un projet de la table de concertation, oups tout un coup, ça fait baisser l'estime du projet et pourtant, le projet est le même. Les gens ne l'auraient pas su avant, ils auraient trouvé ça super, mais c'est tout l'aspect de la perception qu'on peut avoir. (Participant 4)

Encore là, cette remarque doit être analysée avec retenue, considérant que nous n'avons pas questionné les résidents du quartier qui ne fréquentent pas le marché et compte tenu que cet élément n'a été rapporté que par un seul participant. Ce qu'il faut surtout retenir de ce résultat, c'est que le marché rejoint essentiellement le réseau communautaire, étant donné qu'il a été développé par la table et que ses sites de vente sont principalement des organismes communautaires. Le commentaire de ce participant n'est pas non plus complètement isolé, vu que la question des types de clientèle est de plus en plus présente dans le projet.

De fait, le marché vise avant tout les personnes à faible revenu, étant donné que l'objectif à la base est de s'assurer que les citoyens qui ont moins les moyens de se procurer des fruits et légumes puissent le faire. Or, selon certains participants, le projet pourrait aussi s'adresser à d'autres types de clientèle, entre autres parce que la problématique du désert

alimentaire touche l'ensemble des résidents qui habitent dans ces zones, peu importe leur statut économique. Aussi, le pouvoir d'achat des classes plus aisées pourrait bénéficier à l'initiative et augmenter le volume des ventes. Le marché devrait-il pour autant cibler ces clientèles, le sujet ne semble pas avoir fait l'objet d'un réel débat à l'intérieur de la table :

Je pense que ça appellerait à un débat au sein de [la table], au sein du CA de la table, au sein de l'assemblée générale de la table, c'est-à-dire est-ce qu'on utilise des données publiques qui servent normalement à contribuer à des personnes qui sont dans le besoin ou une situation défavorable pour aller vendre des produits de l'autre côté de la rue chez des gens qui peuvent de toute façon aller au [nom de supermarché]. (Participant 4)

Trois participants signalent que la question des clientèles visées par le marché constitue un point de tension. L'un d'entre eux dit que l'idée de vendre des fruits et légumes à l'ensemble de la population du quartier soulève une certaine réticence au sein de la table. Un autre défend le fait que les classes plus aisées ont elles aussi besoin de briser l'isolement et d'avoir un accès à des fruits et légumes à proximité de leur domicile : « C'est pas parce que tu as de l'argent que tu as plus d'amis, plus de famille ici ou... Fait qu'on les rejoint pour une raison et je pense que [le marché], ça peut être pour eux. C'est sûr que pour eux, le prix a quand même moins d'importance, mais l'accès est tout autant important. » (Participant 1) Ces trois participants sont plutôt favorables à ce que le marché élargisse sa clientèle et tente de rejoindre l'ensemble de la population.

4.3.4 L'effet du marché sur l'unité des membres

Avant de conclure cette quatrième section de résultats, nous tenons à souligner que le marché semble avoir un effet paradoxal sur l'unité identitaire de la table. En effet, d'un côté, les participants présentent le projet comme un élément unificateur pour l'organisation; de l'autre, ils constatent que les membres restent peu attachés à l'initiative. De façon plus précise, deux participants soutiennent que le marché a renforcé le nous collectif de la table. Pour eux, le projet a non seulement resserré les liens internes, mais a également ramené certains membres qui s'étaient éloignés avec le temps :

Au niveau des membres, aussi, il y a des organismes qui étaient membres de la table et qui ne l'étaient plus pour des guerres qui datent des calendes grecques, puis là, tranquillement, se sont ré-intéressés à la table par le marché. Autrement dit, "vous êtes capables de faire de quoi de concret, c'est le fun, ça nous intéresse, on trip pis on embarque avec vous autres". Fait que ça ramène des membres au sein de

la table, fait qu'il y a des gens qui s'impliquent dans ce projet là uniquement et qui ne le feraient pas ailleurs. (Participant 2)

Selon cet extrait, le marché a fait revenir des membres à la table, car il s'agissait d'un projet concret. Le participant ne spécifie pas cependant combien de membres sont concernés par cette affirmation. Rappelons que le travail de la table a rarement des retombées aussi perceptibles que le fait de rendre accessible des fruits et légumes. L'action du marché peut plaire à certains membres, car elle offre quelque chose de tangible à la population.

À l'inverse, des participants font ressortir que les membres de la table ont plutôt de la difficulté à s'identifier au marché. Selon deux participants, ce problème d'appartenance s'observe entre autres dans le fait que seuls les membres du comité sur la sécurité alimentaire s'impliquent dans l'initiative. Bien qu'ils pourraient contribuer au projet, par exemple en faisant de la publicité, les autres membres resteraient plus distants :

L'implication des membres de [la table] en est un défi aussi. Je pense qu'il y a des membres, les gens du comité sécurité alimentaire sont très présents par rapport [au marché] actuellement, que ce soit d'une façon ou d'une autre, que ce soit au niveau du transport, au niveau de la réflexion, au niveau d'aller faire des activités d'éducation à l'intérieur d'un marché. De faire la promotion [du marché], là, c'est peut-être pas porté par l'ensemble des membres de [la table]. Ça, il y a un travail, il y a beaucoup de travail à faire encore. (Participant 5)

Dans le même ordre d'idées, deux autres participants décrivent le marché comme une entité autonome à l'intérieur de la table. En représentant le projet de cette manière, ces deux participants mettent eux aussi en relief la distance qui subsiste entre le comité sur la sécurité alimentaire et le reste de la table : « On peut voir tout ça comme une sorte, c'est presque comme si c'est à l'intérieur de la table, il y a un autre organisme qui met en place un projet en sécurité alimentaire. » (Participant 3) Enfin, un participant avance que les membres de la table seraient moins attachés au marché parce qu'il y aurait encore des questions latentes par rapport au projet. D'après lui, des membres continuent de penser que la table fait fausse route avec le marché et que la vente de fruits et légumes doit être réservée au secteur privé. Ainsi, nous sommes loin de l'effet unificateur qui était précédemment relevé.

En bout de ligne, nous ne pouvons pas conclure que le marché a modifié la dimension identitaire de la table, mais nous pouvons dire qu'il a suscité des questionnements

importants à ce chapitre. Le débat sur les clientèles visées est un bon exemple du genre de question identitaire que le projet soulève. Pour améliorer la viabilité du marché, la table doit-elle approcher les classes plus aisées? La réflexion concernant le lien entre la mission de la table et le marché est un autre exemple de l'effet identitaire du projet. Comme nous l'avons vu, certains participants se demandent si la table ne s'écarte pas de sa mission avec le marché. Ce faisant, ils s'interrogent sur l'identité de la table et sur les actions qu'elle peut poser en fonction de cette identité. Nous pouvons remarquer également que les participants utilisent les repères normatifs de la table pour donner un sens au marché. L'initiative devient une façon de répondre à un besoin, de lutter contre la pauvreté, de faire de l'éducation populaire au sujet de l'alimentation. Cette construction identitaire semble toutefois créer un certain déséquilibre dans le projet, la dimension sociale du marché étant nettement plus forte que sa dimension économique.

4.4 Le discours sur l'économie sociale

La notion d'économie sociale ne figure pas parmi les dimensions de notre modèle d'analyse, mais elle demeure toujours en filigrane de notre travail. Nous avons décidé de lui consacrer une section entière de ce chapitre vu que les données recueillies à son sujet sont extrêmement riches. Nous considérons que ces résultats pourront alimenter notre réflexion sur cette notion dans le prochain chapitre.

4.4.1 L'absence d'identification subjective

Durant les entretiens, nous demandions aux participants s'ils considéraient que le marché était un projet d'économie sociale. La variété des critères utilisés pour répondre à cette question montre à quel point l'économie sociale est une notion polysémique. Nous pouvons effectivement discerner jusqu'à huit éléments de définition dans les réponses fournies. Pour les participants, l'économie sociale : 1) implique un échange d'argent, 2) suppose un souci d'efficacité, 3) comprend une optique de viabilité, 4) doit couvrir un large territoire, 5) offre de plus bas prix, 6) est un système « Robin des bois », 7) demeure un concept savant, et 8) oblige de réinvestir les profits. Chacun de ces éléments est mentionné par un participant, à l'exception du critère de l'échange d'argent qui lui est nommé par deux participants. Ce dernier critère est d'ailleurs clairement employé pour faire valoir que le marché est bel et bien un projet d'économie sociale : « Si on prend la définition d'économie sociale en étant que ce sont des projets où il y a des activités qui

sont pas offertes gratuitement, mais qu'il a comme un échange d'argent pour les activités, si on prend ça comme définition, oui c'est un projet d'économie sociale. » (Participant 3)

La grande majorité des critères servent par contre à souligner que le marché ne fait pas partie de l'économie sociale. L'optique de viabilité ne serait pas encore présente, le territoire couvert ne serait pas assez vaste et le souci d'efficacité ne serait pas suffisamment fort : « Pour l'instant, pour moi, c'est pas un projet d'économie sociale. Tel qu'on le vit actuellement, il est pas encore assez structuré comme tel dans les opérations. » (Participant 7) Il est intéressant de noter que les participants s'appuient surtout sur des critères économiques (échange d'argent, efficacité, viabilité et bas prix) pour définir l'économie sociale.

En fait, le marché n'aurait pas amené la table à s'identifier à l'économie sociale. Les propos recueillis révèlent que le projet découle davantage d'un raisonnement pragmatique que d'une réflexion consciente sur l'économie sociale. Selon un participant, certains membres du comité de travail sur la sécurité alimentaire ne voient pas eux-mêmes le marché comme un projet d'économie sociale : « Je crois que tout le monde est pas convaincu, tout le monde est pas convaincu que c'est de l'économie sociale. » (Participant 4) Soulignons que la table n'a pas non plus développé de discours explicite sur l'économie sociale depuis qu'elle a mis en place le marché. Un participant rappelle que le marché résulte d'une demande des citoyens et non d'une prise de position de la table en faveur de l'économie sociale :

Et aussi, premièrement, à la base, ce qui était demandé par les citoyens c'était une épicerie communautaire qui est dans l'univers de l'économie sociale plus que dans l'univers de la charité, de la banque alimentaire et tout ça. Donc, ce n'était pas parce qu'on avait décidé que l'économie sociale c'est ça le futur du développement communautaire [...], ça juste adonné. (Participant 3)

Le même participant affirme au contraire que l'économie sociale continue d'inspirer un préjugé défavorable chez plusieurs membres de la table. La situation paraît donc paradoxale parce que d'un côté, la table porte une initiative qui relève théoriquement de l'économie sociale, mais de l'autre, elle garde une distance vis-à-vis de ce type d'action.

Les participants adressent également plusieurs critiques à l'endroit de l'économie sociale. Tout d'abord, deux participants soulignent que l'économie sociale a une portée plus limitée dans un contexte de pauvreté : « L'économie sociale a été identifiée comme une voie possible pour ces projets-là, je pense qu'elle l'est jusqu'à un certain point. On est

dans un contexte de pauvreté et ça change pas. » (Participant 5) Comment le marché peut-il réussir à vendre ses produits au plus bas coût possible si sa survie dépend justement de sa marge de profit? L'un des deux participants décrit ce dilemme comme une forme de contradiction de l'économie sociale. Un autre participant juge pour sa part que le discours habituel sur l'économie sociale manque de nuances et que les initiatives dans ce domaine sont rarement des projets intéressants. Ce même participant estime que l'économie sociale conforte d'une certaine façon le système capitaliste, car elle en diminue les effets négatifs. Pour lui, le marché s'attaque aux conséquences du problème et non à ses causes. Nous ne pouvons pas dire que ces critiques reflètent la position de la table à l'égard de l'économie sociale vu que nous n'avons pas questionné tous ses membres à ce sujet.

Comment les participants expliquent-ils eux-mêmes cette distance face à l'économie sociale? Trois participants croient que le mouvement communautaire n'est simplement pas habitué au langage de l'économie sociale. Des termes comme « étude de faisabilité » ou « plan d'affaires » ne feraient pas partie du vocabulaire courant de ce milieu. L'un des trois participants affirme lui-même détester le mot « client ». L'extrait suivant résume bien cette première explication :

Je pense que c'est toutes les notions de marketing, de services, de promotion. Au niveau communautaire, on est habitué à répondre à des besoins, on n'est pas habitué à vendre des services. En économie sociale, on vient offrir un service. Je pense que c'est tout ça qu'il faut s'approprier. Il y a un langage un peu différent, on ne parle pas de plan de développement ou de plan d'action, on parle d'un plan d'affaires. (Participant 5)

En outre, la logique des deux secteurs serait différente : le mouvement communautaire répondrait à des besoins, l'économie sociale offrirait des services. Un quatrième participant attribue cette distance à des différences culturelles et idéologiques : « C'est pas de la mauvaise volonté, c'est juste de la culture de secteur d'activités et je pense d'idéologiques politiques aussi. C'est juste ça, c'est pas plus compliqué que ça. » (Participant 4) Cette seconde explication rejoint en partie la première, considérant la part importante du langage dans la culture.

4.4.2 La logique de rentabilité économique

Comment une entreprise d'économie sociale peut-elle être rentable? À partir de quand est-elle considérée comme rentable? Jusqu'à quel point doit-elle adopter cette logique?

Les participants soulèvent souvent ces questions lorsqu'ils parlent du marché. Quatre d'entre eux soulignent que la recherche de rentabilité économique est un point de tension dans le projet. Rappelons que le but principal du marché est d'offrir des fruits et légumes au plus bas coût possible, ce qui laisse très peu de marge de manœuvre dans les prix :

On veut avoir une certaine rentabilité économique, pour assurer la viabilité, mais en même temps, pas trop, parce que ça voudrait dire qu'on vend les produits trop chers et l'objectif c'est de les rendre le plus accessible possible. Je trouve que c'est des fois difficile de bien s'y retrouver là-dedans, de bien cibler les objectifs et de développer ces deux aspects comme étant un tout. (Participant 7)

Selon cet extrait, la recherche de rentabilité économique se concilierait difficilement avec la mission sociale du projet. Un participant affirme d'ailleurs que le marché ne pourra jamais s'autofinancer complètement. Il semble aussi que les membres du comité de travail sur la sécurité alimentaire ne s'entendent pas sur le seuil de rentabilité économique du projet.

Le marché ne génère aucun revenu autonome, mais n'est pas non plus déficitaire⁴⁶. Un participant explique que l'objectif d'autofinancement est pour l'instant fixé à 20%. Un autre participant doute que cet objectif soit atteignable et juge que l'autofinancement, même partiel, du marché n'est pas réaliste :

Mais je pense aussi il y a peut-être le contexte actuel où il y a beaucoup d'espoir que les initiatives en économie sociale, au moins un pourcentage de ces sortes de projet soit autofinancé. Et ça, il y a comme tout un buzz autour du potentiel des projets en économie sociale, pour trouver d'autres façons que du financement des fondations ou du gouvernement. Dans ce qu'on essaie de faire nous, c'est sûr que c'est pas réaliste. (Participant 3)

Ainsi, ce participant observe également un certain effet de mode autour de l'économie sociale et estime que cet engouement n'aide pas nécessairement le marché parce qu'il crée de fausses attentes concernant la rentabilité économique du projet. Les participants voient tout de même deux avantages au fait de développer une part d'autofinancement : premièrement, cette source de revenu permettrait de consolider l'initiative; deuxièmement, elle pourrait servir d'argument pour convaincre les bailleurs de fonds.

Il faut dire que les participants ont un rapport très ambivalent avec le profit. Même si le marché est une initiative à but non lucratif, le projet aurait avantage à faire des surplus,

⁴⁶ Les ventes du marché sont en moyenne de 1 500\$ par mois.

pour les raisons que nous venons d'évoquer. Or, deux participants se demandent s'il est légitime que le marché rapporte un profit :

Même si on fait de l'argent, juste au niveau de la comptabilité, qu'est-ce qu'on fait avec l'argent, le petit profit qu'on réussit à faire avec [le marché]? Comment on l'inscrit dans la comptabilité, il faut détailler, je veux dire... Puis, comment ça on fait de l'argent et on l'inscrit? [...] Est-ce que c'était une initiative qui devait faire des sous, est-ce qu'on doit faire des sous, comment on gère ça? (Participant_7)

La question est non seulement pourquoi faire des surplus, mais quoi faire de ces surplus. Deux autres participants pensent au contraire qu'il est pertinent que le marché génère un minimum de revenus autonomes. Ces revenus pourraient selon eux être réinvestis dans l'initiative et permettraient d'acheter un camion ou d'embaucher un nouvel employé. Ces deux participants soulignent cependant que ce profit devrait être minime. En somme, le profit crée généralement un malaise chez les participants, mais certains reconnaissent qu'il s'agit d'un mal nécessaire.

Malgré ces réticences, les participants avancent tout de même des stratégies pour améliorer la rentabilité économique du projet. Une première stratégie serait de conclure des partenariats avec les marchés communautaires des quartiers avoisinants pour réussir à réduire les coûts d'approvisionnement. Une seconde stratégie impliquerait de diversifier l'offre du marché et de vendre de nouveaux fruits et légumes, mais aussi d'autres types de produit. Une troisième stratégie consisterait à faire plus de publicité pour accroître la visibilité du projet. Une quatrième stratégie serait d'instaurer un système de tarification qui prendrait en compte les prix offerts dans les épiceries et qui permettrait de voir dans quelle mesure les prix peuvent être légèrement majorés sans que l'accessibilité des produits ne soit compromise. Cette dernière stratégie n'est cependant pas privilégiée et plusieurs participants considèrent que l'augmentation des prix est une solution parmi d'autres. Une chose est sûre, la réflexion sur la rentabilité économique du marché est bel et bien engagée, comme le démontre l'extrait suivant : « Qu'est-ce qu'on fait pour atteindre ça [rentabilité économique], c'est quoi les stratégies qu'on développe, de mise en marché, de produits? Est-ce qu'on fait des exclusivités de produit, est-ce qu'on vend au même prix dans tous les [sites de vente]? » (Participant 7) En ce sens, nous pouvons dire que la logique de rentabilité économique est peu à peu intégrée par les participants.

4.4.3 La comparaison avec le secteur privé

Certains participants font des comparaisons entre l'économie sociale et le secteur privé à but lucratif. Leur analyse révèle une conception relativement classique de l'économie. Par exemple, un participant considère que le marché adopterait la logique du secteur privé s'il élargissait son territoire pour être plus viable. Ce même participant croit que l'économie sociale ne doit pas chercher à être rentable car elle emprunterait alors le modèle du secteur privé : « Là où tu as un switch entre l'organisation communautaire et le privé, c'est-à-dire que tant qu'à moi, si tu veux juste vendre des fruits et légumes et être rentable, là tu es dans le modèle privé, parce que c'est ça que ça fait une entreprise privée, ça fait un peu de profit là-dessus. » (Participant 2) Un autre participant laisse entendre que l'entreprise privée n'est pas un lieu d'implication citoyenne. Alors qu'il réfléchit au futur du marché, ce participant dit souhaiter que le projet demeure une initiative par et pour les citoyens : « Je veux pas que ça devienne une grosse business qui roule par elle-même, c'est pas ça. Je veux que ça reste un lieu d'implication citoyenne, je veux que ça soit pour et par les citoyens [du quartier]. » (Participant 7) Étant donné qu'ils ne sont pas familiers avec la notion d'économie sociale, les participants ont tendance à ne pas faire de distinction entre le secteur privé et l'économie en général.

Soulignons que le comité de travail sur la sécurité alimentaire a envisagé à un certain moment de contacter une chaîne d'épicerie pour lui demander de venir s'établir dans le désert alimentaire. Le réflexe a été de se tourner vers le secteur privé, car c'est lui qui s'occupe traditionnellement de la distribution des aliments. Deux participants continuent de penser qu'une épicerie à but lucratif pourrait éventuellement venir remplacer le marché. Évidemment, les chaînes d'épicerie n'ont pas ouvert de point de vente dans certains secteurs du quartier probablement parce qu'elles doutent de la rentabilité économique d'un tel projet. De nombreux participants sont conscients de cette situation et estiment que ce contexte doit être pris en compte dans le financement du marché : « Je pense un défi dans tous les projets d'économie sociale, c'est que nous on essaie d'offrir quelque chose que le marché lui-même s'organise pas pour offrir, donc c'est sûr que s'il y avait de l'argent à faire, à offrir des fruits et légumes à ce prix-là dans le quartier, il y aurait une épicerie qui existerait. » (Participant 3) Nous pouvons donc constater que la table a décidé de développer le marché lorsqu'elle a réalisé que le secteur privé n'allait pas le faire à sa place. Le projet répondait à un besoin et non à une aspiration profonde.

Ceci dit, certains participants ne gênent pas pour dire que le marché cherche aussi à faire compétition aux épiceries déjà existantes. Un participant considère que les prix du secteur privé sont trop élevés et que la qualité des produits laisse souvent à désirer. Ce même participant explique que les résidents qui habitent dans les zones les plus éloignées des épiceries sont obligés de parcourir de longues distances à pied ou de déboursier des sommes supplémentaires pour prendre l'autobus :

Tu sais quand tu habites [nom de coin de rue], c'est une bonne marche. Pour y aller [nom de l'épicerie], ça va toujours, mais pour revenir avec des sacs pesants... Et y aller en autobus, un aller-retour c'est 6\$ pour aller faire ton épicerie. En plus que chez [nom de l'épicerie], les spéciaux, ils les ont jamais. C'est pas de la bonne qualité et c'est cher. (Participant 9)

À l'inverse, plusieurs participants soulignent le bas prix et la qualité des produits offerts par le marché. Pour l'instant, la table n'a pas encore eu de démêlé avec les épiceries. Il faut dire que le volume de ventes du projet demeure extrêmement faible par comparaison avec celui du secteur privé. Le marché n'a pas non plus énormément de visibilité dans le quartier étant donné qu'il se tient à l'intérieur des organismes communautaires. Un participant pense tout de même que les épiceries pourraient faire des pressions sur la table si le projet en venait à grossir.

4.4.4 La nécessité d'un financement public récurrent

Les participants sont bien conscients que l'avenir du marché dépend des possibilités futures de financement. Sept d'entre eux admettent que le projet disparaîtrait si le financement actuel n'était pas reconduit. Comme nous l'avons mentionné, la subvention que la table reçoit pour sa démarche en sécurité alimentaire sert à payer le salaire du chargé de projet. La majorité des participants estiment que ce financement public devrait être récurrent. Deux participants évoquent le soutien financier accordé à d'autres projets d'économie sociale pour justifier cette revendication :

C'est important de comprendre qu'il faut un soutien des institutions pour faire ça. C'est aussi une revendication du comité sécurité alimentaire, je veux dire comme toutes les initiatives qui sont soutenues, en tout cas beaucoup d'initiatives qui sont soutenues en économie sociale, dans un contexte de lutte à la pauvreté, une de nos revendications c'est d'avoir droit à ce soutien-là. Puis, ce soutien là passe entre autres par l'embauche [d'un chargé de projet], mais ça pourrait être un soutien beaucoup plus global, qui nous permettrait de développer davantage, puis de porter cette initiative là à long terme. (Participant 7)

Selon cet extrait, le financement devrait couvrir d'autres types de dépense que le seul salaire du chargé du projet. Un autre participant croit que le gouvernement devrait reconnaître que la table s'occupe d'une activité économique dont le secteur privé ne veut pas : « Donc, c'est un peu ça, à un moment donné il faut comprendre que si le privé le prend pas, le communautaire ou les milieux associatifs peuvent le reprendre, mais il faut qu'il aille une contrepartie de l'État parce que sans ça tu peux pas devenir rentable. » (Participant 2) Nous pouvons penser que les prix du marché seraient certainement plus élevés si le gouvernement n'offrait pas une contrepartie.

Les critiques concernant le mode de financement du projet sont aussi relativement unanimes. Mentionnons que le marché ne comptait qu'un seul bailleur de fonds au moment de la collecte de données⁴⁷. L'agence gouvernementale qui soutenait financièrement le projet avait des critères de financement très précis. Premièrement, la subvention devait seulement être utilisée pour mobiliser les citoyens par rapport à l'enjeu de la sécurité alimentaire et ne pouvait pas servir à défrayer les coûts de la mise en place du marché. Deuxièmement, le financement ne durait que trois ans⁴⁸ : « On devait avoir un peu une analyse des besoins dans une première année, [...] une deuxième année une identification des pistes de solution, une troisième année une expérimentation de pistes de solution, là ton financement finissait. » (Participant 5) Les participants s'entendent pour dire que ces critères étaient mal adaptés à la réalité du marché. La période de financement était trop courte et la table devait porter tout le risque financier du projet. Deux participants jugent que les attentes du bailleur de fonds par rapport à la viabilité du marché étaient irréalistes : « Mais ils peuvent avoir des attentes que ça soit autofinancé, que ça soit rentable. C'est plus un défi au niveau de la façon que les bailleurs de fonds voient les projets en économie sociale et le potentiel réel de ces projets d'être rentable que moi je trouve souvent irréaliste. » (Participant 3) Il aurait été intéressant de questionner le bailleur de fonds à ce sujet car ce dernier semble effectivement avoir pris pour acquis que l'économie sociale pouvait atteindre une pleine autonomie financière.

⁴⁷ La situation a changé depuis le moment de la collecte des données et le marché bénéficie maintenant de l'appui financier d'une autre agence gouvernementale. La subvention de ce second bailleur de fonds est d'une durée de deux ans et permettra d'embaucher un employé pour seconder le chargé de projet dans les opérations courantes du marché. Par souci de confidentialité, nous avons décidé de ne pas nommer les bailleurs de fonds du marché.

⁴⁸ Le bailleur de fonds a finalement ajouté une année de financement pour prendre le temps d'évaluer les retombées de son programme. Après avoir complété cet exercice, il a lancé un appel d'offre pour financer à nouveau des initiatives en sécurité alimentaire sur une période de quatre ans.

Finalement, le marché n'a pas amené la table à développer un nouveau discours par rapport à l'économie sociale. Les propos recueillis révèlent au contraire que les participants demeurent étrangers à cette notion ou qu'ils restent très critiques à son endroit. L'objectif d'autofinancement de l'économie sociale suscite un certain malaise puisqu'il suppose que le marché devrait en grande partie dépendre de la contribution financière des usagers. Or, la table n'est pas nécessairement intéressée à prendre l'argent dans les poches de ceux qu'elle cherche à aider avec le projet. Dans ce contexte, il n'est pas surprenant que l'instauration d'un système de tarification plus développé soit l'une des dernières stratégies envisagées pour améliorer la rentabilité économique du marché. Les bas prix des produits sont gages d'accessibilité et l'initiative repose essentiellement sur ce principe. Nous avons constaté cependant que la logique de rentabilité économique s'insinuait petit à petit dans l'esprit des participants. La question reste à savoir quel type de ressources la table doit-elle utiliser pour consolider l'initiative? Comme nous l'avons vu, les participants font surtout valoir que le développement du marché passe par un financement public à long terme, mais cette revendication sera-t-elle entendue?

CHAPITRE V

DISCUSSION

À la fin des années 1990, les promoteurs de projets d'économie sociale à Montréal étaient principalement des organismes communautaires qui voulaient offrir de nouveaux services de proximité. Le contexte a évolué depuis, les opportunités de développement se sont faites de plus en plus rares, les besoins ont peu à peu été comblés et certains projets se sont avérés peu viables sur le plan économique (Dumais, Camus et Tremblay, 2011 : 46). Le cas à l'étude montre toutefois que ce scénario est en train de se reproduire dans le domaine de l'alimentation. Depuis quelques années, le mouvement communautaire dans la région s'active de plus en plus devant la question de l'insécurité alimentaire et multiplie les initiatives pour tenter de combattre ce problème (Renaud et Royer, 2012). La présence du mouvement communautaire dans ce secteur d'activité n'est pas un fait récent : les banques alimentaires existent depuis longtemps et les groupes de cuisine collective sont nombreux. Or, parmi les services qui sont présentement développés, certains ont la particularité de reposer sur une démarche entrepreneuriale. Cette approche, directement inspirée de l'économie sociale, implique entre autres de demander une contribution financière aux usagers des services et de travailler dans une perspective de rentabilité économique. L'histoire du marché illustre bien comment une telle approche peut venir bousculer les pratiques d'un organisme communautaire comme la table. Ce dernier chapitre sera l'occasion d'examiner les principaux résultats de la recherche à la lumière de la littérature scientifique. Dans un premier temps, nous reviendrons sur les dynamiques organisationnelles produites par le marché, puis, dans un deuxième temps, nous réfléchirons sur les limites de l'économie sociale.

5.1 Les tensions inhérentes à la démarche entrepreneuriale

Même si elles sont peu nombreuses, les recherches sur le rapport entre le mouvement communautaire et l'économie sociale au Québec indiquent que certains organismes communautaires ont adopté une démarche plus entrepreneuriale depuis les années 1990. Caillouette (2002) utilise le concept d'économie sociale de mixité pour désigner ce

phénomène, alors que Rochefort (2004) parle plutôt de services de proximité de type mixte. Ces auteurs relèvent que certains organismes communautaires ont pris un virage économique, mais n'expliquent pas comment ces organismes s'adaptent à ce changement. Notre étude démontre que ce processus d'adaptation crée des tensions organisationnelles importantes. Nous analyserons dans cette section les cinq principales tensions que le marché a provoquées au sein de la table. Cet exercice nous amènera à déterminer ce qui distingue un organisme communautaire d'une entreprise d'économie sociale.

5.1.1 L'absence des usagers dans les structures politiques

La première tension s'observe dans la dimension institutionnelle de la table. Comme nous l'avons souligné, les usagers du marché sont absents des instances décisionnelles du projet (assemblée générale et comité de travail sur la sécurité alimentaire). Nous savons que cette situation s'explique en partie par le fait que les membres de la table sont des organisations et non des citoyens individuels. Le fonctionnement institutionnel de la table n'est cependant pas le seul facteur explicatif. Si nous regardons plus spécifiquement la démarche entrepreneuriale, nous pouvons voir que le travail est fortement concentré autour des activités économiques. Cette dynamique empêche de développer les autres aspects du marché, dont la participation des usagers. La table voudrait bien leur donner plus de place dans le projet, mais manque de ressources pour le faire : « [Ce serait bien] si on pouvait un peu plus se dégager des tâches logistiques pour vraiment travailler fort sur l'implication des citoyens, les structures d'implication, [...] trouver vraiment avec eux leur place dans le projet. » (Participant 7) En fait, les bénévoles sont eux aussi mis au service des activités économiques, puisqu'ils accomplissent des tâches reliées à la vente des produits (soutien logistique, préparation des sites, transactions financières, etc.). La majorité des ressources disponibles sont consacrées à cet aspect du projet, ce qui inclut le travail des bénévoles.

La table ne parvient pas à intégrer les usagers dans les structures politiques du marché, même si elle souhaite que ces derniers prennent en charge le projet. Cette tension coïncide avec ce que Rochefort (2004) identifie dans sa typologie des services de proximité. Rappelons que cet auteur classe les services de proximité en fonction de quatre variables : le type d'usagers à qui le service est offert, le type de construction conjointe de l'offre et de la demande, la contribution financière des usagers et la forme de travail privilégié. La seconde variable touche directement la question de la place des

usagers dans la dimension institutionnelle des organisations. Selon Rochefort (2004 : 120), l'implication des usagers dans les structures politiques serait plus forte chez les organismes communautaires, parce que ce type de services de proximité dépendrait davantage du travail bénévole et serait donc plus porté à l'encourager. Les entreprises communautaires compteraient moins sur le travail bénévole et s'appuieraient davantage sur les ressources générées par leurs activités économiques. Nous ne pouvons pas dire que la table se base plus sur ses revenus autonomes que sur le travail bénévole dans le cas du marché. La mobilisation des citoyens demeure au contraire l'un des buts principaux du projet. Par contre, nous pouvons constater que la démarche entrepreneuriale de la table se construit autour des activités économiques. Cette dernière voudrait impliquer davantage les usagers, mais doit donner priorité aux opérations qui font fonctionner le marché (transport, logistique, commande, publicité, etc.). La démarche entrepreneuriale semble demander de se concentrer d'abord sur cet aspect.

5.1.2 Le manque de compétences économiques

La deuxième tension produite par la démarche entrepreneuriale affecte la dimension organisationnelle de la table. Sans surprise, le développement du marché a mis en lumière le manque de compétences économiques à l'intérieur de l'organisation. Comme nous l'avons mentionné, le chargé de projet et les membres du comité de travail sur la sécurité alimentaire avaient généralement très peu de connaissances en matière de gestion, de développement économique et de commercialisation. La situation tend à changer et le chargé de projet apprend progressivement à gérer une entreprise, avec l'appui de l'un des membres du comité qui travaille justement auprès des entreprises d'économie sociale du quartier. Nous avons vu que ce processus d'apprentissage impliquait de réaliser de nouvelles tâches concrètes, comme de dresser les statistiques de vente, mais comprenait aussi des transformations plus profondes, comme d'adopter un mode de pensée plus gestionnaire. Ce changement organisationnel peut s'apparenter à une dynamique de professionnalisation. En effet, les attentes par rapport aux compétences du chargé de projet augmentent avec le marché : ce dernier doit développer l'initiative de façon concertée, mais également s'occuper des opérations courantes. Les attentes par rapport aux compétences des bénévoles semblent également modifiées, comme le laisse entendre cet extrait : « Je pense qu'il n'y a pas de problèmes au niveau de la tenue [du marché], mais je pense que si jamais il y avait des bénévoles qui étaient pas spécialisés, mais qui

s'y connaissent dans la commande ou quoi que ce soit, je pense que ça serait utile. » (Participant 11) La tendance est certainement moins marquée dans le cas des bénévoles, mais la dynamique reste la même : les tâches du marché sont plus spécialisées.

Jusqu'à maintenant, la table a utilisé les ressources dont elle disposait déjà pour faire face à cette situation. Le chargé de projet a simplement développé des compétences sur le tas et les membres du comité de travail sur la sécurité alimentaire ont mis à profit leurs connaissances. La table n'a pas nécessairement envisagé d'embaucher un nouvel employé qui aurait de l'expérience dans le domaine de la distribution alimentaire. Nous pouvons dire que la dynamique de professionnalisation est présente, mais demeure encore faible. Or, la professionnalisation est souvent décrite comme une menace pour les organismes communautaires. Laville et Sainsaulieu (1997b : 285) tiennent un autre discours sur cette question : « D'une part, la professionnalisation doit être suffisante pour survivre et se pérenniser. D'autre part, la professionnalisation doit être contrôlée, voire auto-limitée, pour respecter les valeurs du projet et l'engagement. » Pour l'instant, la table se trouve dans une sorte d'entredeux : d'un côté, elle reconnaît que le marché nécessite un minimum de compétences économiques et que le chargé de projet doit acquérir ces compétences; de l'autre, elle hésite à utiliser des outils de gestion qui sont plus associés à l'univers entrepreneurial (plan d'affaires, étude de marché, etc.). Nous pouvons nous demander si le processus d'apprentissage de la table sera suffisant pour assurer la pérennité du marché. La table part de loin et le domaine de la distribution alimentaire demeure un secteur économique extrêmement compétitif.

5.1.3 La nouvelle dépendance aux ressources marchandes

La troisième tension se manifeste également dans la dimension organisationnelle de la table. Comme le montre la littérature sur les associations, celles-ci ont la particularité de reposer sur trois types de ressources : des ressources marchandes (revenus obtenus par la vente de biens ou de services), des ressources non marchandes (fonds publics) et des ressources non monétaires (travail bénévole) (Gardin, 2008 : 95). Nous avons vu que la combinaison entre ces trois types de ressources pouvait varier d'un cas à l'autre, mais que les ressources non marchandes et les ressources non monétaires constituaient généralement les deux assises économiques principales des associations. Le modèle proposé par l'économie sociale est légèrement différent puisqu'il fait une plus grande place aux ressources marchandes. En adoptant une démarche entrepreneuriale, la table

s'est un peu malgré elle engagée dans cette voie. Même si le marché ne génère encore aucun revenu autonome, le simple fait qu'il soit perçu comme un projet d'économie sociale suppose qu'il devrait en partie s'appuyer sur des ressources marchandes. L'initiative force donc la table à revoir la façon dont elle mobilise ses ressources. Pour le moment, les changements ne sont pas si apparents : la table continue de compter sur les fonds publics et le travail bénévole pour développer le marché. Mais les participants à la recherche semblent conscients que le projet devra éventuellement dégager une certaine marge de profit.

Cette nouvelle dépendance aux ressources marchandes amène la table à concevoir des stratégies pour améliorer la rentabilité économique du marché (partenariats avec d'autres marchés communautaires, diversification de l'offre de produits, etc.). La réflexion est en cours, mais les doutes demeurent nombreux. Quel degré d'autofinancement est-il réaliste d'envisager pour le marché? La table est prête à s'ouvrir dans une plus large mesure aux ressources marchandes, mais revendique en même temps un financement public à long terme. Cette tension recoupe ce que Favreau (2008 : 101-102) souligne dans son analyse de la position du mouvement communautaire face à l'économie sociale. Cet auteur fait référence à la logique première des organisations pour expliquer pourquoi certains organismes communautaires refusent de s'identifier à l'économie sociale. Selon lui, les organismes de défense de droits sociaux cherchent d'abord à mobiliser les groupes défavorisés pour revendiquer une plus grande justice sociale; leur logique première est donc d'ordre politique. Les organismes de services, comme leur appellation l'indique, visent plus à offrir des services à leur communauté; leur logique première est donc d'ordre social. Pour leur part, les entreprises d'économie sociale doivent avant tout s'assurer de la viabilité de leurs activités; elles sont les seules organisations dont la logique première est d'ordre économique. Nous ne pouvons pas conclure que le marché a changé la logique première de la table, mais nous pouvons affirmer que le projet l'a obligée à penser dans une optique de viabilité. La table doit-elle se concentrer sur cette nouvelle logique économique et tenter de devenir plus rentable, ou plutôt adopter une logique plus politique et faire des pressions pour obtenir un financement récurrent? La question n'est plus tant quelle logique vient avant l'autre, comme le suggère Favreau (2008), mais bien comment la table conciliera désormais ses différentes logiques.

5.1.4 Le malaise face à la tarification

La quatrième tension survient dans la dimension identitaire de la table. Même si elle reconnaît que le marché doit en partie reposer sur des ressources marchandes, la table a visiblement un malaise avec la tarification. Rappelons que la contribution financière des usagers figure parmi les critères qui sont utilisés par Rochefort (2004) dans sa typologie des services de proximité. D'après cet auteur, les organismes communautaires auraient tendance à offrir leurs services gratuitement, tandis que les entreprises communautaires seraient plus portées à les tarifier. La table est tiraillée entre ces deux options : elle voudrait vendre les fruits et légumes du marché au plus bas coût possible, mais elle sait que l'avenir du projet dépend aussi de sa marge de profit. Comme nous l'avons observé, certains participants admettent que le profit est un mal nécessaire, mais soulignent que ce profit doit être minime, voire minuscule : « C'est sûr que le but, c'est pas de faire du profit, mais seulement de rentrer dans notre argent et de faire un minuscule profit pour pouvoir investir, pour acheter du matériel ou des choses comme ça. » (Participant 1) La table a jusqu'ici préféré ne pas jouer avec la tarification et fixer des prix moyens pour ses produits, des prix qui sont nettement inférieurs à ceux des épiceries privées. Ce résultat confirme notre intuition de départ concernant l'existence d'une éthique liée au caractère non lucratif des organismes communautaires. La table semble effectivement maintenir un rapport assez conflictuel à l'argent.

Au début des années 2000, Caillouette (2002 : 49) observait déjà que la nature marchande de l'économie sociale était le principal point de rupture entre ce courant de pratique et les traditions antérieures du mouvement communautaire. L'attitude de la table à l'égard de la tarification renforce ce constat. En effet, la tarification est directement reliée à l'aspect marchand de l'économie sociale, puisqu'une activité devient marchande à partir du moment où elle implique un échange d'argent. Nous avons remarqué que la table avait commencé à réfléchir à des stratégies pour améliorer la rentabilité économique du marché, mais que l'idée de majorer les prix ne venait pas nécessairement en tête de liste. La table est plus portée à établir des partenariats avec les marchés communautaires des quartiers avoisinants qu'à hausser les prix des produits. Le principe fondamental du projet étant l'accessibilité économique, une augmentation, même légère, des prix serait perçue comme une forme de contradiction. Mais le malaise de la table face à la tarification s'inscrit dans une dynamique plus profonde. Depuis le début du marché, la table a

généralement privilégié la dimension sociale du projet, souvent au détriment de sa dimension économique. Tout ce qui concerne cette deuxième dimension est abordé de travers, comme si les activités économiques étaient secondaires, alors qu'elles sont pourtant centrales dans une démarche entrepreneuriale. Évidemment, le marché est récent et la dimension économique est de mieux en mieux comprise, mais il reste que l'aspect marchand du projet semble continuer d'avoir un effet déstabilisant pour la table.

5.1.5 L'élargissement de la clientèle

La cinquième et dernière tension touche aussi à la dimension identitaire de la table. La mise sur pied du marché pose une question à la fois simple et complexe : à qui s'adresse le projet? Comme nous l'avons répété à maintes reprises, l'objectif à la base du projet est de s'assurer que les personnes à faible revenu du quartier aient accès à des fruits et légumes. Or, le pouvoir d'achat de cette clientèle demeure limité. Certains participants proposent que la table conserve cet objectif, mais cherche aussi à atteindre d'autres types de clientèle :

Est-ce que ça vaudrait la peine d'aller développer [là] où on sait qu'il y a une clientèle qui a de l'argent et qui est capable de payer? Ça nous permettrait d'avoir un [marché] rentable qui pourrait venir compenser la non rentabilité de d'autres marchés plus petits qu'on pourrait développer auprès de clientèles beaucoup plus défavorisées financièrement dans le quartier. (Participant 5)

Mais cette proposition ne fait pas l'unanimité. D'autres participants croient que certains membres de la table ne seraient pas d'accord avec le fait que le marché tente de rejoindre des gens qui ont déjà les moyens d'acheter leurs fruits et légumes dans les épiceries privées. Ce débat sur les clientèles visées corrobore encore une fois ce que Rochefort (2004) met en lumière dans sa typologie des services de proximité. Selon cet auteur, les organismes communautaires s'adresseraient « habituellement à une clientèle restreinte définie en fonction d'une appartenance à une communauté locale économiquement défavorisée, à un groupe social donné (les jeunes, les femmes, les personnes âgées, etc.) ou à un groupe d'intérêt (les sans-emplois, les assistés sociaux, etc.) » (Rochefort, 2004 : 116). À l'inverse, les entreprises communautaires viseraient plutôt à diversifier les caractéristiques socioéconomiques de leurs usagers pour garantir leur viabilité économique (*Ibid.*). La table se retrouve à nouveau devant deux options : doit-elle cibler

exclusivement les personnes qui fréquentent déjà les organismes communautaires, ou plutôt élargir sa clientèle et approcher les classes plus aisées?

Cette question n'est pas tranchée et la table n'a pas encore ouvert de sites de vente dans des zones du quartier où elle sait qu'elle rejoindrait des personnes avec des revenus plus élevés. Ce changement affecterait probablement l'identité collective de la table, étant donné l'importance du rapport à l'environnement dans la construction identitaire. Le simple fait que le marché soulève un débat sur les clientèles visées est déjà le signe qu'un travail réflexif est entamé. Comme le souligne Melucci (1995), la notion d'identité collective doit être appréhendée comme un processus et non comme un élément fixe. Avec le marché, la table devait donner sens à un projet qui semblait à première vue assez éloigné de sa mission. Notre analyse a montré que la démarche entrepreneuriale n'avait pas transformé la dimension identitaire de la table et qu'au contraire, cette dernière avait réussi à utiliser ses propres repères normatifs pour définir le marché. Les éléments du projet ont été amalgamés aux composantes identitaires existantes pour former un tout relativement cohérent : « The process of collective identity is thus also the ability to produce new definitions by integrating the past and the emerging elements of the present into the unity and continuity of a collective actor. » (Melucci, 1995 : 49) Toutefois, nous avons tendance à penser que certains procédés liés à la démarche entrepreneuriale, tels que l'élargissement de la clientèle, pourraient à plus long terme avoir des répercussions sur l'identité collective de la table.

En bout de ligne, ces cinq tensions doivent être abordées comme des questionnements. Le marché ne fonctionne que depuis un an et n'a pas eu le temps de modifier de façon significative les pratiques de la table. Le scénario aurait sûrement été différent si nous avions choisi un organisme où le virage entrepreneurial remontait à trois ou quatre ans. Les changements auraient peut-être été plus marqués, mais les tensions auraient possiblement été moins fortes et nous aurions dû observer le processus de transformation organisationnelle *a posteriori*. Notre étude suit la transformation pendant qu'elle prend forme. La table n'a pas encore résolu tous les dilemmes que l'économie sociale a pu faire apparaître sur sa route, mais continue de chercher des avenues qui auraient du sens pour elle. Ce parcours est unique et nous ne pouvons pas conclure que tous les organismes communautaires qui adoptent une démarche entrepreneuriale sont confrontés aux mêmes tensions. Il serait d'ailleurs intéressant de vérifier si nos résultats reflètent la réalité des

autres organismes qui se retrouvent dans la même situation. Ces organismes rencontrent-ils des difficultés comparables? Maintiennent-ils un rapport aussi conflictuel à l'argent? Développent-ils une plus grande appartenance à l'économie sociale? Réussissent-ils à mieux s'approprier les aspects économiques de la démarche entrepreneuriale? Dans la figure 5.1, nous revenons sur le schéma de notre modèle d'analyse pour y ajouter les cinq tensions identifiées (absence des usagers dans les structures politiques, manque de compétences économiques, nouvelle dépendance aux ressources marchandes, malaise face à la tarification et élargissement de la clientèle).

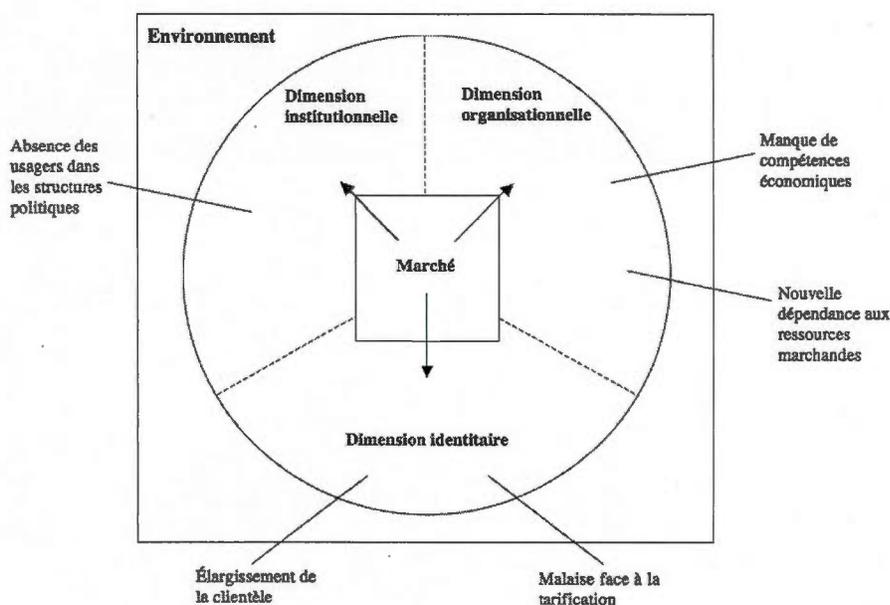


Figure 5.1 Les tensions produites par la démarche entrepreneuriale à l'intérieur de l'organisme à l'étude.

Ces cinq tensions mettent aussi en relief ce qui différencie un organisme communautaire d'une entreprise d'économie sociale. En effet, la démarche entrepreneuriale exerce des pressions sur certaines composantes de la table parce qu'elle véhicule un autre modèle organisationnel. D'un point de vue économique, l'entreprise d'économie sociale se base en partie sur des ressources marchandes, contrairement à l'organisme communautaire qui s'appuie largement sur des ressources non marchandes et non monétaires. Cette distinction est fondamentale, car elle explique pourquoi l'entreprise d'économie sociale est plus portée à élargir sa clientèle et à se tourner vers les classes plus aisées, tandis que

l'organisme communautaire a plus tendance à s'adresser à un groupe social restreint, souvent défavorisé sur le plan économique. Cette distinction clarifie également le fait que l'entreprise d'économie sociale demande une contribution financière à ses usagers, alors que l'organisme communautaire refuse de tarifier ses services. En outre, cette distinction permet de comprendre pourquoi l'entreprise d'économie sociale voit davantage ses usagers sous un angle économique, tandis que l'organisme communautaire encourage plutôt ses usagers à s'impliquer dans ses structures politiques. Nos résultats indiquent que la table ne perd pas ses traits d'organisme communautaire, mais que le marché l'entraîne vers le modèle organisationnel de l'entreprise d'économie sociale. Cette conclusion est importante, car elle montre l'influence que peut avoir l'économie sociale sur le mouvement communautaire. Nous revenons dans le tableau 5.1 sur les principales différences entre l'organisme communautaire et l'entreprise d'économie sociale.

Tableau 5.1 Les différences entre l'organisme communautaire et l'entreprise d'économie sociale

	Organisme Communautaire	Entreprise d'économie sociale
Types de ressources utilisées	Non marchandes et non monétaires	Marchandes, non marchandes et non monétaires
Types d'usagers	Groupes spécifiques	Ensemble de la population
Contribution financière des usagers	Services et produits offerts gratuitement	Services et produits tarifés
Place des usagers dans les structures politiques	Forte implication des usagers	Faible implication des usagers

Dire que l'organisme communautaire n'a pas de dimension économique serait une erreur. Tout comme l'entreprise d'économie sociale, l'organisme communautaire doit pouvoir compter sur des ressources s'il veut survivre. Sa dimension économique est peut-être moins explicite que celle de l'entreprise d'économie sociale, mais elle n'est pas pour autant inexistante. Lorsqu'il revendique un meilleur financement ou qu'il mobilise des citoyens, l'organisme communautaire s'assure qu'il dispose des ressources nécessaires

pour fonctionner. Nous pouvons appliquer le même raisonnement à l'entreprise d'économie sociale : cette dernière repose en partie sur une logique marchande, mais a également une dimension politique. Le risque, en ce qui la concerne, est qu'elle se replie sur cette logique marchande et qu'elle oublie sa dimension politique. L'initiative d'économie sociale à l'étude a l'avantage d'avoir été développée par un organisme communautaire. Ce point d'ancrage amplifie la portée politique du projet. Au-delà des tensions organisationnelles, notre étude soulève la question du rapport entre l'économie sociale et les mouvements sociaux. Quel est le rôle des mouvements sociaux face à l'économie sociale? Quelle est la dimension politique de l'économie sociale? Pourquoi les organisations d'économie sociale restent-elle en retrait pendant que les mouvements sociaux vont au front? Ces pistes de réflexion débouchent sur la deuxième section de ce chapitre.

5.2 Les limites de l'économie sociale

La montée de l'économie sociale au Québec a suscité de nombreux débats au sein des mouvements sociaux à la fin des années 1990. Les positions se concentraient autour de deux pôles : d'un côté, l'économie sociale était vue comme une façon de redonner du pouvoir à la société civile; de l'autre, elle était plutôt associée à la pensée néolibérale et au désengagement de l'État. Les esprits se sont calmés depuis, le développement de l'économie sociale s'est circonscrit à des secteurs d'activité bien précis et les critiques se sont faites moins vives. Certains mouvements sociaux se sont même rapprochés de l'économie sociale, dont une partie du mouvement communautaire; d'autres sont demeurés plus distants, notamment le mouvement syndical (Vaillancourt, 2008 : 28). Comme le signale Boucher (2002 : 24), « [...] l'économie sociale n'est pas un acteur autonome ni l'apanage d'un seul mouvement, mais un espace d'action et un enjeu pour les différents mouvements sociaux. » Cette deuxième section sera l'occasion de souligner les limites de l'économie sociale en partant de l'expérience de la table.

5.2.1 Le flou persistant concernant la définition

La première limite est d'ordre théorique : en effet, qu'est-ce que l'économie sociale? La question mérite encore d'être posée. La définition de cette notion au Québec a beaucoup évolué au fil du temps, surtout durant la seconde moitié des années 1990. En 1995, le mouvement des femmes proposait une première définition qui englobait l'ensemble des

ressources mises sur pied par les collectivités pour améliorer leur qualité de vie (D'Amours, 2002a : 35). La définition discutée au Sommet sur l'économie et l'emploi un an plus tard était déjà plus restrictive et limitait l'économie sociale aux entreprises collectives qui produisaient des biens ou des services ayant une rentabilité sociale (D'Amours, 2002b : 31). En 1997, le gouvernement québécois a privilégié cette conception marchande de l'économie sociale dans le cadre de la Politique de soutien au développement local et régional. Depuis ce temps, les organisations qui veulent recevoir du financement en économie sociale doivent avoir un plan d'affaires, poursuivre un objectif d'autofinancement et créer des emplois (*Ibid.*). Le Chantier de l'économie sociale a choisi de promouvoir la même conception marchande de l'économie sociale, bien qu'il ait toujours accordé de l'importance aux principes (finalité sociale, autonomie de gestion par rapport à l'État, fonctionnement démocratique, etc.) énoncés dans la définition adoptée au Sommet sur l'économie et l'emploi en 1996. Les milieux de recherche n'ont pas nécessairement emboîté le pas. Un auteur comme Vaillancourt (2008) utilise une définition large et inclusive de l'économie sociale qui regroupe les mutuelles, les coopératives, les associations qui ont des activités marchandes, mais aussi celles qui n'en ont pas. À l'inverse, un auteur comme Favreau (2008) refuse de voir l'économie sociale comme un secteur unifié et préfère faire une distinction entre l'économie sociale associative et l'économie sociale coopérative. Ce contexte a contribué à créer un flou autour de la définition de l'économie sociale, un flou qui persiste encore de nos jours.

Pour ajouter à la confusion, mentionnons que certaines organisations, qui appartiennent théoriquement à l'économie sociale, évitent de s'y identifier. Le cas de la table est le parfait exemple de ce phénomène : un organisme communautaire qui développe des activités marchandes, mais qui ne montre aucun signe d'appartenance à l'économie sociale. Malgré le marché, la table continue de s'identifier avant tout à l'action communautaire et semble en fait méconnaître l'économie sociale : « Je suis pas certain c'est quoi de l'économie sociale, je suis pas certain que toutes les nuances soient faites dans ce milieu et on entend beaucoup parler des pires exemples et c'est rarement des trucs intéressants. » (Participant 2) Non seulement les participants ont du mal à donner une définition claire de l'économie sociale, mais certains d'entre eux ne veulent tout simplement pas y mêler la table. Il faut comprendre que l'économie sociale est généralement associée aux secteurs d'activité qui lui ont été assignés au moment de son institutionnalisation : les services de garde, les services d'aide domestique, l'habitation et

l'insertion sociale. Ces secteurs d'activité restent collés à l'image de l'économie sociale; certains acteurs du milieu communautaire sont satisfaits de la situation qui y prévaut, d'autres le sont moins et adoptent une position conséquente à leur mécontentement. Rappelons aussi que le mouvement communautaire a refusé d'être identifié à l'économie sociale, entre autres parce qu'il craignait que ce parallèle entraîne une diminution de son financement (Vaillancourt, 2008 : 26). Comme le souligne Boucher (2002 : 19), la définition de l'économie sociale a une dimension théorique, mais également fortement stratégique pour les mouvements sociaux.

5.2.2 La faiblesse de la portée politique

La deuxième limite est plutôt d'ordre politique. Il est généralement reconnu que l'un des traits qui distinguent les entreprises d'économie sociale des autres types d'entreprise est leur fonctionnement démocratique. Cette caractéristique suppose que les usagers ont la possibilité de participer aux prises de décision et que le vote de chaque membre a la même valeur (Rousselière, 2005). Or, la portée politique de l'économie sociale se limite souvent à ces principes. Laville, Lévesque et Mendell (2005 : 8) expliquent que les organisations d'économie sociale ont historiquement délaissé la question politique pour se concentrer davantage sur leur performance économique et leurs normes de gestion :

Ainsi, alors que le poids économique de l'économie sociale s'est consolidé au cours du XX^e siècle, il n'en a pas été de même pour sa portée politique. [...] La spécialisation, l'évaluation de l'efficacité productive des coopératives et des mutuelles en référence à celle des autres entreprises, l'insertion des associations dans les politiques sociales nationales ont entraîné une technisation des enjeux liés aux organisations d'économie sociale. Malgré des prises de position parfois fortes, par exemple sur l'avenir des systèmes de santé, ses différentes entités n'ont que faiblement influencé le débat public et ont souvent abandonné l'ambition sociétale au profit de la recherche de performance gestionnaire ou du respect des normes publiques.

Ces auteurs Ces auteurs en viennent à cette conclusion après avoir observé la trajectoire historique de l'économie sociale en Europe et au Canada. Leur perspective est beaucoup plus large que la nôtre, mais nous pouvons faire les mêmes remarques au regard des réalités actuelles de l'économie sociale au Québec. Il est rare que le Chantier de l'économie sociale et le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) interviennent dans le débat public, à l'exception des fois où l'économie sociale est directement concernée par les discussions. Il est aussi rare que les organisations

d'économie sociale se prononcent sur les inégalités sociales qui affectent leurs usagers. Ces derniers ont beau avoir la possibilité de participer aux prises de décision, nous devons aussi nous demander pourquoi ils font appel à l'économie sociale. Fréquentent-ils ses services par choix ou par nécessité? Quelle position occupent-ils dans la société en général? L'économie sociale est-elle pour eux un vecteur d'inclusion ou d'exclusion sociale?

La table s'est interrogée sur ces questions lorsqu'elle a commencé à réfléchir au problème de l'insécurité alimentaire dans le quartier. Au départ, elle a envisagé de faire des pressions politiques pour tenter d'augmenter les revenus des résidents en situation de pauvreté afin qu'ils puissent mieux s'alimenter. Par la suite, elle a réalisé qu'une hausse des revenus ne changerait rien au fait que certaines zones du quartier étaient mal desservies par les épiceries privées. Elle a alors pris la décision de s'occuper elle-même de la distribution alimentaire dans ces zones. D'une certaine façon, elle a accepté de travailler sur les conséquences de la pauvreté et non sur les causes. L'économie sociale est « fille de nécessité », pour reprendre les termes employés par Favreau (2008 : 24). Ce qu'il est surtout intéressant d'observer dans le cas de la table, c'est que la dimension politique du marché ne se réduit pas à ses règles de fonctionnement. La table offre effectivement un contre-exemple et montre qu'il est possible de joindre un discours plus politique à une démarche entrepreneuriale. Bien qu'elle se soit résolue à agir sur les conséquences de la pauvreté, la table demeure critique des conditions qui l'ont forcée à mettre en place le marché et situe l'initiative dans un contexte plus large. Rappelons également que le projet était souvent présenté par les participants comme un prétexte pour mobiliser les citoyens. La posture critique de la table face à l'économie sociale semble en fait donner une plus grande profondeur à sa démarche entrepreneuriale. La table reste consciente que l'insécurité alimentaire est un problème structurel qui nécessitera éventuellement des changements structurels.

5.2.3 La disparité entre les secteurs d'activité

La troisième limite est d'ordre économique. Comme nous le savons, l'économie sociale au Québec possédait déjà une existence empirique avant les années 1990. Au début de cette décennie, Lévesque et Malo (1992) signalaient que l'économie sociale dans la province était une réalité concrète importante, mais restait une notion méconnue. L'institutionnalisation de l'économie sociale dans la foulée du Sommet sur l'économie et

l'emploi de 1996 a plutôt renforcé des dynamiques socioéconomiques qui étaient déjà en cours. Depuis quelques années, l'économie sociale avait commencé à investir des domaines d'activité relativement nouveaux (services de garde, services d'aide domestique, insertion sociale, etc.). Son développement dans ces secteurs n'était pas encore complété, mais arrivait en partie à maturité au milieu des années 1990 (Favreau, 2008 : 97). Le gouvernement québécois a alors décidé de privilégier les entreprises d'économie sociale dans ces secteurs en leur offrant un financement exclusif. C'est ainsi que le réseau des centres de la petite enfance (CPE) et celui des entreprises d'économie sociale en aide domestique (EESAD) ont pu être consolidés, pour ne nommer que ces exemples. Soulignons que les secteurs d'activité visés à ce moment étaient surtout des secteurs de services qui impliquaient directement l'État. Le scénario n'est pas la même dans le cas de la table, puisque la distribution alimentaire est plutôt un secteur axé sur la vente de produits où l'État est pratiquement absent. Vendre des fruits et légumes dans un quartier défavorisé de Montréal et offrir un service de garde dont la clientèle est assurée sont deux activités économiques complètement différentes. Nous pouvons même nous demander si la comparaison entre les deux est possible sur le plan économique.

L'apparition du terme « économie sociale » a permis de mettre en lumière une réalité importante, mais a aussi créé une fausse impression d'uniformité par rapport à cette réalité. L'économie sociale n'est pas monolithique, elle prend des formes différentes selon les secteurs d'activité où elle se développe. Sa présence dans les services de garde, dans les services d'aide domestique, dans l'habitation et dans l'insertion sociale est le fruit d'un compromis politique entre les acteurs de la société civile et le gouvernement québécois. Or, il n'y a toujours pas de compromis en ce qui concerne le secteur de la distribution alimentaire. Une agence gouvernementale à Montréal a accepté de financer des initiatives pour améliorer la sécurité alimentaire dans certains quartiers de la ville, mais l'entente s'arrête là. En revanche, les organisations d'économie sociale qui œuvrent dans les secteurs d'activité reconnus à la fin des années 1990 sont toutes fortement subventionnées par l'État. Certains participants sont très conscients de cette situation et revendiquent un financement équivalent pour le marché : « On présente les CPE comme des modèles d'économie sociale, mais les CPE sont financés à 90% par le gouvernement. Ils ont un financement plus solide que n'importe quel autre organisme communautaire. » (Participant 5) Mais quel degré d'autofinancement est-il réaliste d'espérer pour le marché? Pouvons-nous utiliser les mêmes critères de financement que pour les autres

services de proximité produits par l'économie sociale? L'économie sociale est-elle le meilleur moyen de garantir la sécurité alimentaire des populations défavorisées? Toutes ces questions n'ont pas encore été posées d'un point de vue économique.

5.2.4 La fausse neutralité du concept

La quatrième et dernière limite est d'ordre épistémologique. Comme nous l'avons déjà mentionné, la notion d'économie sociale a vu le jour à la fin du XIX^e siècle et désignait initialement une approche théorique que certains économistes avaient élaborée pour se distancer du courant dominant dans leur discipline (Bidet, 2003 : 172). Ce n'est que plusieurs décennies plus tard que le terme a été utilisé pour circonscrire un secteur particulier de l'économie (*Ibid.*). Cet usage s'est imposé à partir des années 1980 en France et durant les années 1990 au Québec. Rappelons encore une fois le contexte québécois de l'époque : le modèle de l'État providence montrait de plus en plus de signes d'essoufflement, le libéralisme économique faisait un retour en force par l'entremise de l'idéologie néolibérale et certains mouvements sociaux ainsi que certains intellectuels considéraient que cette crise appelait à de nouvelles alliances entre l'État et la société civile. La notion d'économie sociale permettait alors de faire valoir que l'État et le marché n'étaient pas les seuls agents régulateurs de l'économie et que la société civile possédait ses propres structures économiques, qui avaient l'avantage d'être intégrées à l'économie formelle. Les partisans de l'économie sociale avaient essentiellement deux objectifs : d'abord, démontrer que l'économie sociale était déjà un phénomène important; ensuite, négocier des arrangements institutionnels qui favoriseraient cette forme d'économie. Il faut surtout retenir que le terme « économie sociale » a servi dès son apparition à nommer, mais aussi à promouvoir une réalité.

Les critiques adressées à l'économie sociale ont été vives parce que cette notion n'est pas neutre : elle véhicule en effet une certaine conception du rapport entre l'État et la société civile. Les défenseurs de l'économie sociale sont favorables à ce que l'État et la société civile collaborent étroitement pour développer des services qui répondent aux besoins sociaux; les détracteurs de l'économie sociale ont plutôt tendance à voir cette collaboration comme une forme de compromission, voire d'abdication, face au néolibéralisme. Pour leur part, Hély et Moulévrier (2009) continuent d'affirmer que l'économie sociale n'existe pas. Selon eux, les idéaux, les mouvements et les formes organisationnelles qui sont regroupés sous le terme « économie sociale » sont beaucoup

trop variés pour qu'ils puissent être abordés comme un seul et même objet d'étude (Hély et Moulévrier, 2009 : 31). Un participant à la recherche a aussi mentionné que le terme « économie sociale » appartenait au discours savant : « On n'entend pas parler "Ah, c'est un projet d'économie sociale, qu'est-ce que ça veut dire?". Ce discours là ce n'est pas un concept que monsieur et madame tout le monde va commencer à parler. » (Participant 3)

Il reste à savoir si le discours savant au sujet de l'économie sociale a eu tendance à embellir ce phénomène pour en favoriser l'essor. La même question pourrait se poser pour tous les courants de recherche qui ont tenté de mettre au monde un nouvel objet d'étude.

La notion d'économie sociale reste intéressante en soi. Elle a permis de faire ressortir que l'économie ne se limite pas à sa forme marchande et repose également sur d'autres logiques. Par exemple, une grande partie des services de santé au Québec ne transigent pas par le marché et s'inscrivent davantage dans une logique de redistribution. De la même manière, le travail bénévole dans les organismes communautaires ne s'insère pas dans l'économie marchande et relève plutôt d'une logique de réciprocité. Tous les biens et les services ne sont pas produits dans une optique de profit et l'économie n'est pas unidimensionnelle. La perspective théorique de l'économie sociale a montré que l'économie est d'abord et avant tout plurielle. Ce constat est évidemment une façon d'attirer l'attention sur l'existence de l'économie sociale et sur l'importance de soutenir cette forme d'économie. Or, comment devons-nous aborder l'économie sociale une fois que nous en avons reconnu l'existence? Devons-nous encourager sa présence dans tous les secteurs d'activité ou concentrer son développement dans certains domaines? L'économie sociale sert-elle l'intérêt de ses usagers, de ses travailleurs, des communautés locales, de la population en général? Comment l'économie sociale interagit-elle avec le système capitaliste? Malgré les discours très contrastés concernant l'économie sociale, tout n'est pas noir ou blanc et nous espérons que la mise en relief de ces limites contribuera à alimenter la réflexion à ce sujet.

CONCLUSION

Comment un organisme communautaire, qui a développé au fil du temps des activités marchandes, intègre-t-il ces nouvelles pratiques à son fonctionnement et à son identité? Notre recherche montre que cette intégration peut être difficile, voire risquée, pour un organisme communautaire. La table de concertation à l'étude voulait au départ combattre l'insécurité alimentaire dans son quartier. Elle n'avait pas nécessairement pensé que cet objectif l'amènerait à démarrer un marché de fruits et légumes. Nous connaissons maintenant le reste de l'histoire : le marché place la table devant des dilemmes et produit certaines tensions, car il véhicule un autre modèle organisationnel. La table n'a pas la possibilité d'inclure les usagers du marché dans ses structures politiques; elle manque de compétences économiques; elle vit plutôt mal sa nouvelle dépendance aux ressources marchandes; elle demeure perplexe face à la tarification; et elle est réticente à l'idée de diversifier la clientèle du marché pour tenter de rentabiliser l'initiative. Bien entendu, d'autres facteurs peuvent expliquer ces difficultés : les ressources de la table sont limitées et ne permettent d'embaucher qu'un seul employé pour le projet; la formule mobile du marché crée une logistique lourde et complexe; les fruits et légumes sont des produits qui perdent rapidement leur fraîcheur et la table ne peut se permettre d'acheter que de petites quantités à la fois. Percer le secteur de la distribution alimentaire n'est pas non plus une mince tâche et même si la table était prête à élargir davantage sa clientèle, elle devrait se mesurer à des concurrents qui utilisent des techniques de vente beaucoup plus sophistiquées. Mais la question plus fondamentale que nous devons nous poser est la suivante : pourquoi un organisme communautaire se retrouve-t-il ainsi à jouer les entrepreneurs?

Plusieurs initiatives d'économie sociale sont nées dans les milieux associatifs. Le scénario est souvent le même : des groupes constatent l'émergence d'un nouveau problème social, partagent leur lecture de la situation et tentent de mettre en place des structures permanentes pour régler ce problème, du moins pour l'atténuer. Or, à partir de quel moment devons-nous faire une distinction entre ces différentes structures communautaires? Les organismes communautaires et les entreprises d'économie sociale ne participent-ils pas d'une même mouvance? Notre recherche réitère l'importance de tracer une démarcation entre ce qui relève de l'action communautaire et ce qui relève de

l'économie sociale. L'action communautaire renvoie entre autres aux premières pratiques des comités citoyens qui voulaient, dans les années 1960 et 1970, politiser les populations défavorisées pour construire des contre-pouvoirs forts. Le mouvement communautaire est l'héritier de cette tradition et ce projet politique continue de s'actualiser dans les pratiques des groupes aujourd'hui. L'économie sociale est une tradition beaucoup plus récente qui est surtout liée aux événements entourant le Sommet sur l'économie et l'emploi de 1996. Ce courant de pratique privilégie une approche entrepreneuriale et un plus grand partage des responsabilités entre l'État et la société civile dans certains secteurs d'activité (services de gardes, services d'aide domestique, habitation, etc.). Bien sûr, des rapprochements entre l'action communautaire et l'économie sociale sont possibles, mais force est de constater que ces deux tendances ont des logiques différentes. Par exemple, afin de s'assurer qu'ils disposent des ressources nécessaires pour fonctionner, les organismes communautaires développent un discours politique pour revendiquer un financement public. Les entreprises d'économie sociale demandent aussi un financement public, mais regardent également si elles peuvent faire des gains à partir de leurs opérations économiques. Dans notre analyse, nous nous sommes surtout concentré sur les distinctions économiques entre les organismes communautaires et les entreprises d'économie sociale, il serait intéressant de poursuivre la comparaison sur les plans politique et culturel.

Nous sommes porté à croire que le marché deviendra dans un jour prochain une entité autonome par rapport à la table. Les acteurs rencontrés envisageaient déjà cette éventualité et la plupart considéraient que l'autonomisation s'inscrivait dans le cours normal des choses. En fait, nous pensons que garder le marché au sein de la table ne servirait ni l'initiative ni l'organisation. La table continuerait d'être aux prises avec les mêmes tensions; certaines d'entre elles s'estomperaient probablement, notamment le manque de compétences économiques, mais la transformation prendrait du temps. D'une certaine façon, le marché serait lui aussi perdant s'il restait encore longtemps rattaché à la table. Il pourrait être limité dans son développement économique, entre autres parce que la table est réticente à approcher des clientèles plus aisées. Ce genre de débat serait sûrement moins vif si le marché était une entreprise d'économie sociale. Cependant, il ne faut pas oublier que notre recherche se base sur un seul cas. Certains organismes connaissent peut-être des virages économiques plus harmonieux et ne sont pas aussi tiraillés que la table. Il serait particulièrement intéressant de comparer le parcours de la

table avec celui d'autres organismes qui ont développé des projets de distribution alimentaire. Font-ils face aux mêmes défis? Réussissent-ils à dégager des marges de profit plus élevées? Vivent-ils les mêmes malaises identitaires? Ont-ils une analyse politique de l'insécurité alimentaire? Cette comparaison nous aiderait à mieux comprendre à quel point l'entrepreneuriat collectif peut se développer au sein des milieux communautaires.

Finalement, pourquoi ce mémoire est-il présenté en travail social? Parce qu'il traite de l'évolution du mouvement communautaire au Québec, un mouvement social dont l'histoire est intimement liée à celle du travail social. Parce qu'il s'intéresse à un problème social grandissant, soit l'insécurité alimentaire. Parce qu'il étudie les pratiques sociales d'un organisme qui est porté par son milieu. Parce qu'il aborde la transformation des modèles d'intervention dans le champ de l'organisation communautaire. En outre, parce qu'il peut enrichir la pratique des travailleurs sociaux qui interviennent auprès des organismes communautaires. L'un des acteurs que nous avons rencontré dans le cadre de notre recherche affirmait la chose suivante : « [Le marché] va être un mixte entre l'économie sociale et le développement communautaire traditionnel [...]. Je pense qu'on développe de nouveaux sentiers... on expérimente de nouveaux sentiers. » (Participant 5) La recherche en travail social se doit d'être aux côtés des milieux communautaires pendant qu'ils s'aventurent sur ces « nouveaux sentiers ». Nous n'avons pas voulu servir de guide à l'organisme à l'étude, mais simplement le faire réfléchir sur qu'il faisait et sur ce qu'il était.

APPENDICE A

DEMANDE DE TERRAIN D'ÉTUDE

Montréal, 27 septembre 2012

[Nom et coordonnées de l'organisme à l'étude]

Objet : Demande de terrain d'étude

Mesdames, Messieurs,

Je suis un étudiant à la maîtrise en travail social à l'Université du Québec à Montréal et je mène dans le cadre de mon projet de mémoire une recherche sur le virage économique des groupes communautaires qui ont démarré de petites entreprises d'économie sociale. Je m'intéresse plus spécifiquement aux enjeux organisationnels de ce virage et à la façon dont les groupes situent cet épisode dans leur histoire.

Récemment, j'ai pu rencontrer la chargée de projet en sécurité alimentaire de [nom de l'organisme] qui m'a présenté [votre projet de marché]. À l'occasion de cet entretien, j'ai pu prendre connaissance que ce projet était le fruit d'une longue démarche citoyenne pendant laquelle il avait été question entre autres de mettre sur pied une épicerie solidaire. J'ai donc retenu que votre organisation entretenait depuis quelques temps déjà une réflexion sur les implications sociales et économiques que pouvait avoir une initiative d'économie sociale dans le domaine de l'alimentation.

Même si votre projet de [marché] n'a débuté officiellement qu'au cours des derniers mois et malgré l'incertitude concernant les intentions futures de [nom de l'agence gouvernementale finançant le projet], je considère que votre démarche est particulièrement intéressante et cadre tout à fait dans mon questionnement de recherche. Par la présente, je sollicite donc votre participation à mon projet de mémoire à titre de terrain d'étude. Cette demande, dans l'éventualité qu'elle soit acceptée, impliquerait deux choses : d'une part, me donner accès à des documents internes (procès verbaux, compte-rendus, etc.) produits au cours des dernières années et d'autre part, me permettre de rencontrer certains de vos membres, principalement ceux et celles du comité dédié à la sécurité alimentaire, pour une entrevue d'environ une heure.

Je suis conscient qu'un tel processus de recherche vous demanderait du temps, mais il aurait sans doute des retombées positives sur le futur de votre projet de mini-marchés publics. En effet, j'envisage ma collecte de données comme un espace de réflexion vous permettant de revenir sur le chemin parcouru et la situation actuelle pour orienter le développement de votre projet. De plus, je crois que ma recherche pourrait servir à identifier des pistes de solution à des problèmes auxquels vous êtes confronté-e-s présentement. En outre, je tiens à souligner que je vise à ce que les résultats de ma recherche bénéficient avant tout aux acteurs et actrices impliqués-e-s et concernés-e-s par celle-ci.

Occupant un poste d'auxiliaire de recherche depuis deux ans au Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS), je possède déjà une bonne expérience de recherche sur les questions liées à l'économie sociale. J'ai également complété un baccalauréat en service social (profil action collective), ce qui m'a permis d'acquérir une grande sensibilité par rapport aux valeurs du mouvement communautaire. Ainsi, j'envisage une éventuelle recherche auprès de votre organisation comme une façon de faire avancer les connaissances sur les dynamiques propres au milieu de l'action communautaire autonome.

En espérant avoir la chance de collaborer avec vous, veuillez agréer mes salutations les plus solidaires.

Jean-Vincent Bergeron-Gaudin
Étudiant à la maîtrise en travail social, UQAM

APPENDICE B

INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES SUR
LA DEMANDE DE TERRAIN D'ÉTUDE

Montréal, 26 octobre 2012

[Nom et coordonnées de l'organisme à l'étude]

Objet : Présentation d'une demande de terrain d'étude dans le cadre d'une rencontre du comité sur la sécurité alimentaire

Aux membres du comité sur la sécurité alimentaire,

Ce document a pour but de vous fournir des explications supplémentaires sur ma demande de terrain d'étude que j'ai fait parvenir à l'équipe de travail de [nom de l'organisme] et que vous avez déjà pu consulter. Je tâcherai de répondre de façon synthétique aux questions soulevées par l'équipe de travail à la suite de l'analyse de ma demande, en plus de détailler davantage ma recherche.

Comme je l'indiquais, mon mémoire de maîtrise en travail social porte sur le phénomène du virage économique chez les groupes communautaires qui ont démarré des projets d'économie sociale. Je travaille à partir de la question de recherche suivante : « comment un groupe communautaire, qui a développé au fil du temps des activités marchandes, a-t-il intégré ces nouvelles pratiques économiques à sa structure et à son identité? ». Ainsi, je m'intéresse particulièrement à la façon dont s'arrime l'initiative économique, dans votre cas [un marché de fruits et légumes], au reste de l'organisation.

Dans l'éventualité où vous me permettiez de collaborer avec vous, mon but serait d'abord de cerner les dynamiques particulières du projet [de marché] : comment s'organise le projet, quels sont les objectifs, quelles sont les difficultés rencontrées, quel est le lien entre [le marché] et la table, etc. Dans un deuxième temps, j'essaierais de circonscrire les zones de tension entre votre mission sociale et l'exigence de rentabilité économique du projet. Finalement, je tenterais de voir si [le marché] a modifié votre conception de [la table] et si oui, sur quels plans.

Ces trois angles d'approche sont mes objectifs de recherche à ce jour. Je suis conscient que vous vous posez déjà vos propres questions sur le projet et sur son futur, et je serais ouvert à inclure vos préoccupations dans ma démarche pour que les résultats servent réellement à identifier des pistes d'action. Je considère que ma recherche pourrait vous permettre de dégager un regard d'ensemble sur l'historique, le fonctionnement et les impacts de l'initiative [du marché].

En ce qui concerne plus précisément les questions posées par l'équipe de travail, j'y répondrai sous forme de points. Pour commencer, au sujet des retombées de la recherche pour [nom de l'organisme], je dirais que mon travail pourrait :

- représenter une forme de synthèse des réflexions menées depuis le projet d'épicerie solidaire jusqu'au [marché mobile];
- permettre de dresser un tableau actuel de la situation à une étape charnière du projet;
- inspirer la suite des choses et projeter l'initiative dans le futur;
- donner une occasion de réfléchir en profondeur sur le lien entre le projet et [nom de l'organisme].

Par rapport à la question de la validation des données, je pourrais vous offrir :

- une séance au mois de mars 2013 durant laquelle je pourrais vous présenter une première analyse des résultats et nous pourrions échanger sur ceux-ci.

Pour ce qui est de l'utilisation des résultats, je peux vous garantir que :

- les données recueillies ne seront utilisées qu'aux fins de ma recherche et qu'elles seront détruites par la suite (vous aurez bien entendu accès à l'ensemble des documents synthèses présentant les résultats);
- la confidentialité de chacun-e des participant-e-s sera respectée, c'est-à-dire qu'aucun nom de personne ne sera à aucun moment utilisé;
- l'anonymat de l'organisation peut également être envisagé, c'est-à-dire que si vous en formulez le besoin, je peux simplement indiquer que mon étude de cas porte sur une table de quartier qui a démarré [un marché d'alimentation].

En dernier lieu, en ce qui a trait à la diffusion, ma recherche prendra la forme :

- d'un mémoire de maîtrise qui sera disponible à la bibliothèque de l'UQAM;
- éventuellement, d'une communication présentée dans un colloque universitaire;
- et peut-être, d'un article dans une revue scientifique
- mais je vous offrirai l'opportunité d'une présentation complète uniquement pour le comité ou pour la table.

Pour conclure, je tiens à réitérer que je suis un jeune chercheur qui veut avant tout travailler avec mon milieu d'étude, comme je l'ai appris par mon expérience au Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS), qui possède une longue histoire de recherche produite en collaboration avec le milieu communautaire.

Veuillez agréer mes salutations les plus solidaires,

Jean-Vincent Bergeron-Gaudin
 Étudiant à la maîtrise en travail social, UQAM
 Sous la direction de Lucie Dumais et Gérald Larose

APPENDICE C

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT**La transformation du mouvement communautaire sous l'effet de l'économie sociale****Identification**

Chercheur responsable du projet : Jean-Vincent Bergeron-Gaudin
Programme d'enseignement : Maîtrise en travail social
Adresse courriel : jvbgaudin@yahoo.ca
Téléphone : 514-232-0498

But général de la recherche et direction

Vous êtes invité-e-s à prendre part à ce projet de recherche qui vise à étudier l'influence de l'économie sociale sur le mouvement communautaire. Ce projet est réalisé dans le cadre d'un mémoire de maîtrise sous la direction de Lucie Dumais et de Gérald Larose, professeurs à l'École de travail social de l'Université du Québec à Montréal. Lucie Dumais peut être jointe au 514-987-3000 #2458 ou par courriel à l'adresse dumais.lucie@uqam.ca et Gérald Larose au 514-987-3000 #5691 ou par courriel larose.gerald@uqam.ca.

Procédure

Votre implication dans le projet consiste à participer à une entrevue individuelle d'une durée approximative de 45 à 60 minutes durant laquelle une dizaine de questions sur l'initiative des mini-marchés vous seront demandées. Cet entretien sera enregistré sur un support numérique audio. Dans l'éventualité où vous ressentiriez un inconfort au cours de l'entrevue, veuillez prendre note que vous pourrez mettre fin à l'entretien à tout moment.

Avantages et inconvénients

Cet entretien vous permettra de prendre un temps de recul par rapport à l'initiative [du marché] afin de réfléchir à ses impacts. Les résultats de la recherche pourront éventuellement alimenter le travail des acteurs impliqués dans l'initiative et enrichir leurs pratiques. Le projet présente peu de risques pour les participant-e-s, mais il pourrait soulever certains problèmes en lien avec l'initiative. Si une ou des questions vous causaient un malaise durant l'entretien, sachez que vous pourrez simplement refuser d'y répondre. Aucun extrait d'entrevue ne sera utilisé lors de la présentation des résultats auprès de [de la table] pour ne pas nuire à la dynamique de travail.

Confidentialité

Il est entendu que les renseignements fournis lors de l'entrevue sont confidentiels et que seuls, le chercheur responsable du projet et ses directeurs, pourront avoir accès à l'enregistrement de votre entretien et à sa transcription. Si vous le jugiez nécessaire, vous pourrez aussi consulter la transcription de votre entrevue afin de valider les renseignements recueillis. Le matériel audio, la transcription et le formulaire de consentement seront détruits six mois après le dépôt officiel du mémoire de recherche. Le nom de l'organisation en charge de l'initiative à l'étude ne se retrouvera ni dans le mémoire ni dans aucune publication en découlant. Les fonctions générales (membre de l'équipe de travail, membre du comité responsable du projet, bénévole) des personnes interviewées seront mentionnées, mais ne seront jamais associées à des propos rapportés.

Participation volontaire

Votre participation à cette recherche est volontaire, ce qui veut dire que vous acceptez d'y participer sans aucune contrainte ou pression extérieure. Vous aurez toujours la possibilité de mettre un terme à votre participation, sans être pénalisé-e d'aucune façon, après la réalisation de votre entretien. Dans ce cas, les renseignements qui vous concernent seront détruits. Par votre participation, vous consentez à ce que le chercheur utilise les informations recueillies à des fins de publication scientifique (mémoire, article, communications), à condition que votre anonymat soit respecté.

Compensation financière

Aucune indemnité financière ne sera versée aux participant-e-s.

Questions sur la recherche et vos droits

Si vous aviez des questionnements par rapport à la recherche à la suite de votre entrevue, vous pouvez contacter le chercheur responsable au 514-232-0498. Vous pouvez aussi contacter les directeurs du chercheur pour discuter des conditions dans lesquelles se sont déroulées votre entretien et de vos droits en tant participant-e à la recherche.

Remerciements

Cette recherche ne pourrait avoir lieu sans votre contribution.

Signatures

Je déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, avoir obtenu les réponses à mes questions sur ma participation à la recherche et comprendre le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de cette recherche. Après y avoir réfléchi, je consens librement à prendre part à cette recherche. Je sais que je peux me retirer en tout temps sans préjudice et sans devoir justifier ma décision.

Signature du participant-e : _____

Signature du chercheur responsable : _____

APPENDICE D

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Certificat d'approbation éthique

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants de la Faculté des sciences humaines a examiné le projet de recherche suivant et l'a jugé conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par le *Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (juin 2012) de l'UQAM :

La transformation du mouvement communautaire sous l'effet de l'économie sociale : le virage économique d'une table de quartier

**Jean-Vincent Bergeron-Gaudin, étudiant à la maîtrise en travail social
Sous la direction de Lucie Dumais, professeure à l'École de travail social**

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.

Certificat émis le 20 décembre 2012. No de certificat : FSH-2012-16.



Thérèse Bouffard
Présidente du comité
Professeure au Département de psychologie

RÉFÉRENCES

- Allard-Poesi, Florence. 2003. « Coder les données ». In *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, sous la dir. de Yvonne Giordano, p. 245-290. Colombelles : Éditions EMS.
- Anadón, Marta. 2006. « La recherche dite "qualitative" : de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents ». *Recherches qualitatives*, vol. 26, no 1, p. 5-31.
- Barthélemy, Martine. 2000. *Associations : un nouvel âge de la participation?*. Paris : Presses de Sciences Po, 286 p.
- Becker, Howard S. 2002. *Les ficelles du métier : comment conduire sa recherche en sciences sociales*. Paris : Le Découverte, 352 p.
- Bélanger, Paul R., Jacques L. Boucher et Benoît Lévesque. 2007. « L'économie solidaire en Amérique du Nord : le cas du Québec ». In *L'économie solidaire : une perspective internationale*, sous la dir. de Jean-Louis Laille, p. 106-143. Paris : Hachette.
- Bélanger, Paul R. et Benoît Lévesque. 1992. « Le mouvement populaire et communautaire : de la revendication au partenariat (1963-1992) ». In *Le Québec en jeu*, sous la dir. de Gérald Daigle et Guy Rocher, p. 713-747. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- Benford, Robert D. et David A. Snow. 2000. « Framing Processes and Social Movements : An Overview and Assessment ». *Annual Review of Sociology*, vol. 26, p. 611-639.
- Bidet, Éric. 2003. « L'insoutenable grand écart de l'économie sociale : isomorphisme institutionnel et économie solidaire ». *Revue du MAUSS*, no 21, p. 162-178.
- Boivin, Louise et Mark Fortier. 1998. *L'économie sociale : l'avenir d'une illusion*. Montréal : Fides, 229 p.
- Boucher, Jacques L. 2002. « Mouvements sociaux et économie sociale : un arrimage en constante reconstruction ». *Économie et Solidarités*, vol. 33, no 2, p. 17-26.
- Boutin, Gérald. 2008. *L'entretien de recherche qualitatif*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 171 p.
- Caillouette, Jacques. 2002. « Des pratiques d'économie sociale en Estrie : le rapport à la dimension communautaire ». *Économie et Solidarités*, vol. 33, no 2, p. 41-53.
- Caillouette, Jacques. 1999. « Processus de construction identitaire au sein du milieu communautaire de la région de Québec ». Thèse de doctorat, Québec, Université Laval, 291 p.
- Comeau, Yvan. 2003. *Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale et solidaire* (2^e édition). Gatineau : Cahiers du CRDC, Série Recherche, no 30, 14 p.
- Comeau, Yvan, Daniel Turcotte, André Beaudoin, Julie Chartrand-Beauregard, Marie-Ève Harvey, Daniel Maltais, Claudie Saint-Hilaire et Pierre Simard. 2002.

- « L'économie sociale et le Sommet socioéconomique de 1996 : le bilan des acteurs sur le terrain ». *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 15, no 2, p. 186-202.
- Comeau, Yvan, Louis Favreau, Benoît Lévesque et Marguerite Mendell. 2001. *Emploi, économie sociale, développement local : les nouvelles filières*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 302 p.
- Cefai, Daniel. 2007. *Pourquoi se mobilise-t-on?*. Paris : La Découverte, 727 p.
- . 2001. « Les cadres de l'action collective : définitions et problèmes ». In *Les formes de l'action collective : mobilisations dans des arènes publiques*, sous la dir. de Daniel Cefai et Danny Trom. p. 51-97. Paris : École des Hautes Études en Sciences sociales.
- Charmillot, Maryvonne et Caroline Dayer. 2007. « Démarche compréhensive et méthodes qualitatives : clarifications épistémologiques ». *Recherches qualitatives*, Hors série, no 3, p. 126-139.
- Chazel, François. 1992. « Mouvements sociaux ». In *Traité de sociologie*, sous la dir. de Raymond Boudon, p. 263-312. Paris : Presses universitaires de France.
- Crête, Jean. 2009. « L'éthique en recherche sociale ». In *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*, sous la dir. de Benoît Gauthier, p. 285-307. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Crozier, Michel et Erhard Friedberg. 1977. *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris : Éditions du Seuil, 436 p.
- D'Amours, Martine. 2006. *L'économie sociale au Québec : cadre théorique, histoire, réalités et défis*. Montréal : Éditions Saint-Martin, 150 p.
- . 2002a. « Économie sociale au Québec. Vers un clivage entre entreprise collective et action communautaire ». *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives (RECMA)*, no 284, p. 31-44.
- . 2002b. « Processus d'institutionnalisation de l'économie sociale : la part des mouvements sociaux ». *Économie et Solidarités*, vol. 33, no 2, p. 27-40.
- Deslauriers, Jean-Pierre. 2003. *Travailler dans le communautaire*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 140 p.
- DiMaggio, Paul J. et Walter W. Powell. 1983. « The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organisation Fields ». *American Sociological Review*, vol. 48, no 2, p. 147-160.
- Drapéri, Jean-François. 2007. « Fondements éthiques et posture épistémologique de la recherche en économie sociale ». *Revue internationale de l'économie sociale (RECMA)*, no 303, p. 67-82.
- Dumais, Lucie. 2011. « La recherche partenariale au Québec : tendances et tensions au sein de l'université ». *SociologieS* [En ligne], <http://sociologies.revues.org/3747>, consulté le 22 février 2013.
- Dumais, Lucie, Annie Camus et Jean-Marie Tremblay. 2011. *L'évolution de la pratique des agents d'économie sociale à Montréal*. Montréal : Cahiers du RQRP-ÉS, no RQ-07-2011, 59 p.
- Duperré, Martine. 2004. *L'organisation communautaire : la mobilisation des acteurs collectifs*. Québec : Presses de l'Université Laval, 130 p.

- . 2002. « Constitution des acteurs collectifs et dynamique de développement régional : le cas d'une association régionale en santé et services sociaux ». Thèse de doctorat, Chicoutimi, Université du Québec à Chicoutimi, 370 p.
- Duval, Michelle. 2005. « Le fonctionnement interne ». In *Les organismes communautaires au Québec : pratiques et enjeux*, sous la dir. de Michelle Duval et al., p. 61-88. Montréal : Gaëtan Morin éditeur.
- Favreau, Louis. 2008. *Entreprises collectives : les enjeux sociopolitiques et territoriaux de la coopération et de l'économie sociale*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 332 p.
- . 1989. *Mouvement populaire et intervention communautaire de 1960 à nos jours : continuités et ruptures*. Montréal : Centre de formation populaire et Éditions du fleuve, 307 p.
- Favreau, Louis et Gérard Larose. 2007. « Le développement des communautés aujourd'hui au Québec : essai d'analyse politique ». In *L'organisation communautaire : fondements, approches et champs de pratique*, sous la dir. de Denis Bourque et al., p. 41-55. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Fontaine, Annie, Michelle Duval, Jean-François René, Danielle Fournier et Suzanne Garon. 2005. « La transformation des pratiques des organismes communautaires dans le contexte de réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux ». In *Les organismes communautaires au Québec : pratiques et enjeux*, sous la dir. de Michelle Duval et al., p. 7-30. Montréal : Gaëtan Morin éditeur.
- Gagnon, Yves-Chantal. 2012. *L'étude de cas comme méthode de recherche*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 123 p.
- Gardin, Laurent. 2008. « L'approche socio-économique des associations ». In *La gouvernance des associations. Économie, sociologie, gestion*, sous la dir. de Christian Hoarau et Jean-Louis Laville, p. 95-110. Toulouse : Éditions érès.
- Gauthier, Benoît. 2009. « La structure de la preuve ». In *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*, sous la dir. de Benoît Gauthier, p. 169-198. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Giordano, Yvonne. 2003. « Les spécificités des recherches qualitatives ». In *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, sous la dir. de Yvonne Giordano, p. 11-39. Colombelles : Éditions EMS.
- Goffman, Erving. 1991. *Les cadres de l'expérience*. Paris : Éditions de Minuit, 573 p.
- Graefe, Peter. 2004. « L'économie sociale renforce-t-elle la démocratie ou le néolibéralisme ». In *La régulation néolibérale : crise ou ajustement*, sous la dir. de Raphaël Canet et Jules Duchastel, p. 201-222. Montréal : Athéna éditions.
- Guberman, Nancy, Danielle Fournier, Josée Belleau, Jennifer Beeman et Lise Gervais. 1994. « Des questions sur la culture organisationnelle des organismes communautaires ». *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 7, no 1, p. 45-62.
- Haeringer, Joseph, Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu. 1997. « Introduction : penser l'association, du projet au fonctionnement ». In *Sociologie de l'association : des organisations à l'épreuve du changement social*, sous la dir. de Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu, p. 15-33. Paris : Desclée de Brouwer.

- Hély, Matthieu. 2009. *Les métamorphoses du monde associatif*. Paris : Presses universitaires de France, 306 p.
- Hély, Matthieu et Pascale Moulévrier, 2009. « Économie sociale et solidaire : quand les sciences sociales enchantent le travail ». *Idées*, no 158, p. 30-41.
- Hoarau, Christian et Jean-Louis Laville (dir. publ.). 2008. *La gouvernance des associations. Économie, sociologie, gestion*. Toulouse : Éditions érès, 297 p.
- Jetté, Christian. 2008. *Les organismes communautaires et la transformation de l'État-providence : trois décennies de coconstruction des politiques publiques dans le domaine de la santé et des services sociaux*. Québec : Presses de l'Université du Québec à Montréal, 422 p.
- Kearney, Muriel, François Aubry, Louise Tremblay et Yves Vaillancourt. 2004. *L'économie sociale au Québec : le regard d'acteurs sociaux*. Montréal : Cahiers du LAREPPS, no 04-25, 36 p.
- Kohn, Ruth Canter. 2001. « Les positions enchevêtrées du praticien-qui-devient-chercheur ». In *Praticien et chercheur : parcours dans le champ social*, sous la dir. de Marie-Pierre Mackiewicz, p. 15-38. Paris : L'Harmattan.
- Lamoureux, Diane. 1998. « La panacée de l'économie sociale : un placebo pour les femmes? ». In *L'économie sociale : l'avenir d'une illusion*, sous la dir. de Louise Boivin et Mark Fortier, p. 25-53. Montréal : Fides.
- Laville, Jean-Louis. 2010. *Politique de l'association*. Paris : Seuil, 354 p.
- . 1997. « L'association : une liberté propre à la démocratie ». In *Sociologie de l'association : des organisations à l'épreuve du changement social*, sous la dir. de Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu, p. 35-73. Paris : Desclée de Brouwer.
- 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*. Montréal : Cahiers de l'ARUC-ÉS, no C-12-2005, 61 p.
- Laville, Jean-Louis et Renaud Sainsaulieu (dir. publ.). 1997a. *Sociologie de l'association : des organisations à l'épreuve du changement social*. Paris : Desclée de Brouwer, 403 p.
- . 1997b. « Les fonctionnements associatifs ». In *Sociologie de l'association : des organisations à l'épreuve du changement social*, sous la dir. de Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu, p. 271-303. Paris : Desclée de Brouwer.
- Lefrançois, Richard. 1992. *Stratégies de recherche en sciences sociales (applications à la gérontologie)*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal, 358 p.
- Lévesque, Benoît. 2007. *Un siècle et demi d'économie sociale au Québec : plusieurs configurations en présence (1850-2007)*. Montréal : Cahiers du CRISES, no ET0703, 90 p.
- Lévesque, Benoît et Marie-Claire Malo. 1992. « L'économie sociale au Québec : une notion méconnue, une réalité économique importante ». In *Économie sociale : entre économie capitaliste et économie publique*, sous la dir. de Jacques Defourny et José L. Monzon Campos, p. 385-446. Bruxelles : De Boeck Université et CIRIEC.

- Lamoureux, Henri. 1996. *Le citoyen responsable. L'éthique de l'engagement social*. Montréal : VLB Éditeur, 197 p.
- Mathieu, Lilian. 2002. « Rapport au politique, dimensions cognitives et perspectives pragmatiques dans l'analyse des mouvements sociaux ». *Revue française de science politique*, no 1, vol. 52, p. 75-100.
- Maxwell, Joseph A. 1999. *La modélisation de la recherche qualitative : une approche interactive*. Fribourg : Éditions universitaires Fribourg Suisse, 202 p.
- Mayer, Robert, Henri Lamoureux et Jean Panet-Raymond. 2002. « L'évolution des pratiques communautaires au Québec ». In *La pratique de l'action communautaire*, sous la dir. de Henri Lamoureux et al., p. 11-97. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Mayer, Robert et Marie-Christine Saint-Jacques. 2000. « L'entrevue de recherche ». In *Méthode de recherche en intervention sociale*, sous la dir. de Robert Mayer et al., p. 115-133. Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur.
- Meister, Albert. 1974. *La participation dans les associations*. Paris : Économie et humanisme, 276 p.
- . 1972. *Vers une sociologie des associations*. Paris : Éditions ouvrières, 220 p.
- Melucci, Alberto. 1995. « The Process of Collective Identity ». In *Social Movements and Culture*, sous la dir. de Hank Johnston et Bert Klandermans, p. 41-63. Minneapolis : University of Minnesota Press.
- Miles, Matthew B. et A. Michael Huberman. 2003. *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles : De Boeck, 626 p.
- Morin, Edgard. 1986. *La Connaissance de la Connaissance*. T. 3 de *La Méthode*. Paris : Éditions du Seuil, 246 p.
- Neveu, Érik. 2005. *Sociologie des mouvements sociaux*. Paris : La Découverte, 126 p.
- Paillé, Pierre et Alex Mucchielli. 2008. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin, 315 p.
- Polanyi, Karl. 1983. *La Grande Transformation : aux origines politiques et économiques de notre temps*. Paris : Gallimard, 419 p.
- Polletta, Francesca et James M. Jasper. 2001. « Collective Identity and Social Movements ». *Annual Review of Sociology*, vol. 27, p. 283-305.
- Quivy, Raymond et Luc Van Campenhoudt. 2006. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod, 253 p.
- Québec, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Direction des communications. 2001. *L'action communautaire : une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec*. Québec : Les Publications du Québec, 59 p.
- Renaud, Gabrielle et Danie Royer. 2012. *Recension des initiatives en autonomie alimentaire*. Montréal : Cahiers du CRISES, no ES1204, 133 p.
- Rocheftort, Michel. 2004. « Pour une approche typologique des services de proximité ». *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 17, no 1, p. 112-125.

- Rousseau, François. 2007. « L'organisation militante ». *Revue internationale de l'économie sociale (RECMA)*, no 303, p. 44-66.
- Rousselière, Damien. 2005. « Économie sociale et démocratie économique : approche historique des règles "démocratiques" au sein des organisations d'économie sociale en France ». *Économie et Solidarités*, vol. 36, no 2, p. 175-191.
- Snow, David A. 2001. « Analyse des cadres et mouvements sociaux ». In *Les formes de l'action collective : mobilisations dans des arènes publiques*, sous la dir. Daniel Cefaï et Danny Trom, p. 27-47. Paris : École des Hautes Études en Sciences sociales.
- Shragge, Eric et Jean-Marc Fontan. 2000. « Tendencias, Tensions and Visions in the Social Economy ». In *Social Economy : International Debates and Perspectives*, sous la dir. d'Eric Shragge et Jean-Marc Fontan, p. 1-15. Montréal : Black Rose Books.
- Touraine, Alain. 1966. *La conscience ouvrière*. Paris : Éditions du Seuil, 397 p.
- Trom, Danny. 2001. « Grammaire de la mobilisation et vocabulaires de motifs ». In *Les formes de l'action collective : mobilisations dans des arènes publiques*, sous la dir. de Daniel Cefaï et Danny Trom, p. 99-134. Paris : École des Hautes Études en Sciences sociales.
- Vaillancourt, Yves 2008. *L'économie sociale au Québec et au Canada : configurations historiques et enjeux actuels*. Montréal : Cahiers du LAREPPS, no 08-07, 59 p.
- Vaillancourt, Yves et Louis Favreau. 2000. *Le modèle québécois d'économie sociale et solidaire*. Montréal : Cahiers du LAREPPS, no 00-04, 21 p.
- Yin, Robert K. 2003. *Case Study Research : Design and Methods*. Thousand Oaks : Sage Publications, 181 p.