
L'Institut de Formation en
Développement Économique
Communautaire

revue de la littérature
en développement local et en
développement économique communautaire

jean-marc fontan

janvier 1993

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	II
ÉTAT DE LA LITTÉRATURE	1
PRINCIPALES TENDANCES DU DÉVELOPPEMENT PAR LE BAS	5
DÉFINITIONS ET CARACTÉRISTIQUES DES INITIATIVES DE DÉVELOPPEMENT PAR LE BAS	13
LES ENJEUX DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE COMMUNAUTAIRE	21
SURVOL HISTORIQUE	24
DIMENSIONS D'INTERVENTION DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE COMMUNAUTAIRE	31
LES MODÈLES D'INTERVENTION	34
OUTILS D'INTERVENTION EN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE COMMUNAUTAIRE	42
MÉTHODOLOGIE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE COMMUNAUTAIRE	57
MODES D'ÉVALUATION ET GRANDES RÉALISATIONS	60
CONCLUSION	72

BIBLIOGRAPHIE 74

Introduction

Dans la série des documents de base sur le développement local et le développement économique communautaire, nous avons jugé important de présenter une revue de la littérature sur ces deux formes de pratique. Curieusement, un tel exercice n'a jamais été entrepris. Nous innovons en quelque sorte.

Les motifs qui nous ont poussé à réaliser une revue de la littérature sont directement liés à la pratique terrain. Nous observons souvent une grande confusion dans les termes employés par les intervenants qui se préoccupent de développement par le bas. Ils utilisent sans grande distinction les termes "développement social urbain", "développement local" et "développement économique communautaire".

L'objectif central de cette revue est de clarifier les principaux concepts employés en développement par le bas. Une fois la clarification effectuée, nous faisons le choix de travailler avec une approche, celle du développement économique communautaire. Nous identifions alors ses dimensions, les principaux outils développés et une méthode de gestion : la planification stratégique.

Cette revue porte avant tout une attention particulière aux publications nord-américaines de développement par le bas. Nous sommes conscients que les clarifications terminologiques apportées s'appliquent en partie au contexte européen.

Nous terminons cette revue par un regard critique. D'une part, nous indiquons clairement l'importance de

l'évaluation dans un processus de développement économique communautaire. D'autre part, nous passons en revue les grandes réalisations du développement économique communautaire à partir de six thèmes qui nous paraissent centraux.

Cette revue n'apporte pas vraiment de réponses théoriques à la popularité croissante du développement par le bas. Elle ne présente pas non plus d'études de cas sur de telles expériences. Nous avons une autre publication, *Initiation au développement local et au développement économique communautaire*, qui s'adresse à ces questions.

Cette revue a donc des limites. Elle n'aborde qu'une partie des questions que se posent les intervenants terrains. Une importante bibliographie est présentée en fin de document pour donner accès aux ouvrages clés répertoriés. Les personnes qui veulent approfondir en la matière peuvent trouver la plupart de ces documents dans notre centre de documentation. Là encore, l'IFDEC innove par la création/développement d'un lieu de référence tant sur des expériences nord-américaines qu'européennes.

État de la littérature

L'analyse de la littérature relative aux initiatives locales et communautaires de développement par le bas de territoires témoigne d'une production abondante de documents qui peuvent être regroupés en quatre grandes catégories.

Premièrement, la grande majorité des textes sont de type descriptif. Il s'agit de comptes rendus thématiques ou de relevés d'expériences où sont présentées des données à la fois historiques, analytiques et factuelles. Les séries de publication produites sur les initiatives locales par l'OCDE¹, sur le développement local par le Conseil économique du Canada² et sur le développement économique communautaire par le Center for Community Economic Development³ reflètent bien ce genre de production.

Deuxièmement, nous relevons des documents de type théorique. Il s'agit de livres, d'articles ou de conférences faites principalement par des académiciens et plus rarement par des praticiens. Cette littérature porte sur des questions larges, telles :

- LA DUALISATION DE L'ÉCONOMIE : les initiatives locales ou communautaires de développement de l'économie s'insèrent dans un contexte macroéconomique de désindustrialisation et de dualisation des revenus. Elles représentent une des façons de lutter contre

¹Par exemple, la série de six *Cahiers des ILE* produite entre 1984 et 1986 par le secrétariat de l'OCDE.

²Le Conseil a produit une série de dix-sept cahiers sur le développement local au Canada entre 1989 et 1990.

³Les publications du CCEC de Cambridge comptent plus de 25 titres sur le développement économique communautaire.

l'appauvrissement en préconisant une relance de l'économie par un développement économique à l'échelle locale : le Conseil économique du Canada (1991a et b).

- LE DÉVELOPPEMENT ENDOGÈNE : les initiatives locales ou communautaires de développement de l'économie travaillent à la mise en place d'institutions dans le but de valoriser les ressources d'une communauté : Brodhead, Lamontagne et Peirce (1990) ; Dykerman (1990) ; Perry (1987) ; Chassagne et Romefort (1987).
- LA RÉGULATION SOCIALE : les initiatives locales et communautaires de développement de l'économie s'inscrivent dans les formes institutionnelles qui renouvellent le compromis fordiste qui s'est tissé en 1930 autour du New Deal, elles représentent un des éléments constitutifs d'une voie réformiste de transformation des économies développées : Lavelle (1992) ; Lévesque & Bélanger (1992) ; Gunn & Gunn (1991) ; Fontan (1991) ; Lipietz (1989).
- LES MOUVEMENTS SOCIAUX : les initiatives communautaires de développement de l'économie relèvent d'un mouvement social "progressiste" par lequel s'effectuent des changements dans la façon de concevoir les valeurs et les principes qui guident nos sociétés : Ninacs (1992) ; Davis (1991) ; Favreau (1989).
- LE DÉVELOPPEMENT URBAIN : les initiatives locales et communautaires de développement de l'économie ont un rôle à jouer au niveau de la promotion de l'espace urbain comme un espace économique autonome maître d'oeuvre de son développement socio-économique. L'idée centrale avancée est de produire localement ce

qu'on consomme localement. Il est alors possible d'exporter l'excédent vers d'autres régions : Jacobs (1984).

- UNE NOUVELLE LOGIQUE ÉCONOMIQUE : les initiatives communautaires de développement de l'économie s'inscrivent dans la définition d'une nouvelle logique économique - fondée sur l'autodétermination à l'échelle des communautés et sur une socialisation de l'État et du marché pour Bruyn (1987), associée à des pratiques qui renoncent à la séparation nette entre l'économique et le social pour Pecqueur (1989), liée à la généralisation des idées démocratiques via une économie humaniste pour Lutz et Lux (1988), une économie sociale pour Ellerman (1986) ou une économie du Nouvel Âge, proche de l'économie sociale⁴, pour MacLeod (1986).

Troisièmement, nous avons des documents de type évaluatif. Dans cette catégorie, nous retrouvons des études qualitatives portant sur une organisation (Papineau & Kiely, 1992 ; Beale, 1988 ; Bateman, 1981) ou sur plusieurs expériences (Kelly, 1977 ; Berndt, 1977). Parallèlement, nous trouvons aussi des évaluations quantitatives. Du type de celles effectuées :

- par Flett (1992) sur le programme de développement économique communautaire du ministère des Services sociaux et communautaires de l'Ontario ;
- par Vidal (1992), pour le National Congress for Community Economic Development sur les

⁴Pour une présentation de l'économie sociale en Europe et en Amérique du Nord, Defourny et Monzón Campos (1992).

corporations de développement économique communautaire états-uniennes (1991 et 1989) ;

- ou encore les études effectuées sur les entreprises d'insertion par l'économie en France (Alphandéry, 1990) et sur les agences d'entreprises locales en Angleterre (BIC, 1987, 1988).

Enfin, certaines études portent non pas sur des organisations, mais sur le modèle que représente le développement économique communautaire. De telles études font ressortir, par exemple, les leçons à tirer (Gareau, 1990) ou les éléments de succès à retenir (Zalent & Schnitzer, 1987 ; Perry, 1984).

Quatrièmement, il existe une variété de textes d'ordre technique. Ces derniers s'adressent aux intervenants qui travaillent sur le terrain. Ces documents sont construits pour être utilisés dans le cadre d'une autoformation de base (Bonetti, Collan & Allen, 1991 ; Zalent, 1988). Ils peuvent être aussi utilisés, à titre d'exemples, pour établir des stratégies particulières de travail sur le développement d'entreprises (Gardner, 1983) ou encore pour mettre en place des outils spécifiques d'intervention, telle la création d'une fiducie foncière communautaire (White, 1982) ou la mise en place d'un réseau de prévention des fermetures d'usine (LeRoy, Swinney & Charpentier, 1988).

Les textes d'ordre technique peuvent aussi être utilisés dans le contexte de sessions de formation sur mesure ou de contrats de consultation. Dans un tel cas, ils sont produits par des groupes de ressources

techniques⁵. Pour illustrer ce type de production, mentionnons les titres canadiens produits par Westcoast Development Group (dont Green & Lewis, 1992 ; Lewis, 1990) ou ceux de l'Institut de Formation en Développement Économique Communautaire (dont Lévesque & Fontan, 1992).

Principales tendances du développement par le bas

Dans la littérature européenne et nord-américaine consultée, nous retrouvons deux expressions centrales pour qualifier les efforts de valorisation par le bas des ressources situées à l'échelle locale. Il s'agit du développement local et du développement économique communautaire.

Certains auteurs ou organismes ont créé ou utilisent des expressions hybrides aux deux termes mentionnés. Indiquons, par exemple, l'utilisation du concept d'*Organisme de développement local* par Brodhead, Lamontagne et Peirce (1990), de *Développement communautaire durable* par Bryant (1991), ou encore celui de *Développement économique local et communautaire* par Lemelin et Morin (1989). Au niveau des termes utilisés par certaines organisations, l'Institut Parallèle de Pointe St-Charles parlait, en

⁵Quatre groupes de ressources techniques interviennent dans le domaine du DÉC au Canada, il s'agit de Westcoast Development Group à Vancouver, de New Economy Development Group à Ottawa, de l'Institut de formation en développement économique communautaire à Montréal et du Center for Community Economic Development de Sydney. Il existe plusieurs autres groupes qui sont spécialisés au niveau d'une assistance technique pour la mise en place et le développement d'entreprises communautaires et d'entreprises coopératives, mentionnons le Community Business Center de Toronto. Enfin, il existe un nombre relativement important de consultants privés, communautaires et universitaires.

1969, de *Développement régional et communautaire* alors que le YMCA de Montréal parlait, en 1984, de *Développement économique et communautaire*. Enfin, depuis la fin des années 1980, un nouveau terme est employé en Europe pour qualifier des initiatives à la fois locales et communautaires situées en milieu urbain. Il s'agit du *Développement social urbain* (Jacquier, 1991)⁶.

Le développement local et le développement économique communautaire, nous disent Newman, Lyon et Philp, ont pour origine un même constat⁷. Le modèle de développement par le haut promu, depuis le milieu du 19^{ième} siècle, par les grandes entreprises et le gouvernement canadien, ne suffit pas à assurer une répartition équitable de la richesse entre les différentes régions du pays et entre les différentes catégories de la population. En fait, nous disent les auteurs, la vulnérabilité de collectivités urbaines ou rurales à des phénomènes tels la concentration, le désinvestissement, le déclin industriel, l'épuisement des ressources naturelles, la tertiarisation ou l'obsolescence des méthodes de production a suscité au sein de ces collectivités - tant au Canada que dans la plupart des pays développés - une nouvelle conception du développement.

⁶Jacquier en donne la définition suivante : "un processus global, une stratégie intégrée, dont l'objectif est de promouvoir une autre manière de penser et de faire les villes en mettant l'accent sur les notions de solidarité et de citoyenneté et surtout en cherchant à lutter contre les mécanismes d'exclusion qui sont trop souvent amplifiés quand ils ne sont pas générés par les appareils bureaucratique et technocratique" (1992, p. 121).

⁷Voir l'introduction de leur livre paru en 1986, pages 1 à 5. Notons que le constat présenté par les auteurs est le fruit d'une revue de la littérature sur la question.

Le développement local et le développement économique communautaire dont nous traitons dans cette revue de la littérature s'inscrivent essentiellement dans cette nouvelle façon de faire le développement. Voyons comment des auteurs présentent la nouveauté portée par ces stratégies d'intervention.

La revue française *Pour* définit le développement local comme :

*"une stratégie de survie dans des régions sinistrées où «ça ne peut plus durer», «il faut faire quelque chose»... Il s'agit alors d'une réponse de solidarité à une agression forte. Le développement local, au-delà de cette attitude d'urgence, est l'expression d'un changement social caractérisé par la montée du partenariat, l'émergence d'acteurs différents, la recherche de solutions alternatives à celles des appareils macro-économiques (États, grands groupes), l'introduction de critères sociaux et culturels à côté de rationalités purement économiques."*⁸

Cette définition place l'accent sur le changement social qui est favorisé par le développement local. Ce dernier rend possible, indique la revue *Pour*, la définition de nouvelles règles du jeu de façon à contrecarrer, à l'échelle locale, les effets pervers engendrés par le marché ou par les activités technocratiques de l'État. Cette vision associe le développement local à une action progressiste.

⁸Revue *Pour*, in Chassagne et Romefort (1987), p. 251.

À ce développement local progressiste s'oppose un développement local libéral⁹. Blakely (1989) décrit ce dernier de la façon suivante :

*"Local economic development refers to the process in which local governments or community-based organizations engage to stimulate or maintain business activity and/or employment. The principal goal of local economic development is to develop local employment opportunity in sectors that improve the community using existing human, natural, and institutional resources."*¹⁰

Ce type de développement local, nous dit Blakely, existe depuis le siècle dernier. Il renvoie à une action libérale pour une recherche de croissance et ne favorise ni l'alternative, ni un changement social réformateur. Tout au plus se présente-t-il, pour le Programme de Développement des Collectivités d'Emploi Immigration Canada, comme une voie de redressement des économies locales par le développement de l'emploi :

"Le développement local vise à accroître la capacité de la collectivité de s'adapter au changement et à encourager et appuyer l'entreprenariat. Cela comprend la détermination des créneaux de marchés qui peuvent être desservis de manière concurrentielle à partir de ces localités.

Le principe fondamental du développement économique axé sur la collectivité, c'est l'intervention de personnes qui prennent des mesures au niveau local afin d'améliorer les conditions économiques, sociales et environnementales. La création

⁹Nous utilisons le terme libéral dans le sens économique porté par les traditions française et britannique.

¹⁰Page 15.

d'emplois, dans le contexte du développement économique local, est un élément clé de ce processus qui rapproche ceux qui, au niveau local, ont décidé de prendre des mesures et d'innover afin de combattre le chômage."¹¹

Nous retrouvons sensiblement le même découpage - progressisme versus libéralisme - au sein des pratiques du développement économique communautaire : *"There are two basic types of community economic development strategies : business development and community empowerment"*¹²

Ainsi, Swack et Mason (1987) définissent le développement économique communautaire comme :

*"an effective and unique strategy for dealing with the problems of poor people, powerless people, and underdeveloped community. As an intervention strategy in an underdeveloped community it does not seek to make the existing conditions in the community more bearable. Instead, community economic development seeks to change the structure of the community and build permanent institutions within a community. As a result, the community begins to play a more active role vis-à-vis the institutions outside the community, and the residents of the community become more active in the control of the community's resources."*¹³

De même Newman, Lyon et Philp présentent le développement économique communautaire de la façon suivante :

¹¹Emploi et immigration Canada / Développement des collectivités (1990), pages 24 et 25.

¹²McCormick, Howard, Wiewel & Siegel (1987), p. 2.

¹³Page 327.

"CED is both a movement and a process designed to marshall human, physical and financial resources to:

- integrate economic and social development at the community level ;
- improve the community's environment, quality of services, and capacity to address its own socioeconomic problems ;
- stimulate self-sustaining, socially-responsible economic growth ;
- direct change and capture investment returns for the benefit of the community ;
- engage in bottom-up planning and decision-making ;
- promote community self-determination, and control over basic economic decisions such as employment, investment and location ;
- encourage collective self-reliance ;
- develop organizations which are responsive and accountable to the community."¹⁴

Par contre, pour le Conseil économique du Canada (1990) :

"Le développement économique communautaire, c'est l'amélioration des perspectives d'emploi, des revenus et des autres aspects de l'économie non

¹⁴Pages 2 et 3.

seulement pour nos populations, mais par ces mêmes populations."¹⁵

La conception du développement économique communautaire proposée par le Conseil restreint la portée de cette stratégie d'intervention et rejoint l'idée du développement économique local libéral. En fait, cette définition repose sur l'idée qu'une communauté est un tout homogène où la richesse générée chez les uns à un effet d'entraînement sur toutes les personnes et institutions de la communauté. Il n'en est malheureusement pas ainsi. Les communautés sont fondamentalement composées d'unités distinctes qui bénéficient de façon inégale des avantages et des désavantages inhérents à des processus de croissance. Pour qu'il y ait développement, il faut s'assurer que les plus démunis, les personnes, groupes et institutions marginalisés accèdent à une plus grande richesse et à une plus grande participation aux décisions qui les concernent.

Dans la définition du Conseil, le développement économique communautaire permet tout au plus de générer une croissance économique dans un territoire afin que la population en général bénéficie des retombées de cette croissance. En fait de nouveauté, le Conseil voit dans le fait que la population participe et soit associée à cette relance un élément qui garantit une plus grande efficacité au développement entrepris.

En résumé, pour les initiatives locales et communautaires libérales, il s'agit de reconstruire uniquement un tissu économique de type privé pour créer des emplois:

*"Business development projects strive to revitalize targeted business in a local area and they assume that positive effects will result for the entire community. Possible benefits include new jobs, higher income, and improved housing conditions."*¹⁶

Par contre, les initiatives progressistes investissent l'économie à partir de préoccupations sociales. Et ce, pour construire un tissu socio-économique qui tienne compte d'objectifs sociaux dans l'optique de générer de nouvelles solidarités et une démocratie économique qui faciliteraient une plus grande participation et un plus grand contrôle de la communauté et des individus sur l'aménagement et le développement de leur territoire :

*"community empowerment is to transcend purely economic issues and enable residents to increase their capacity to plan and coordinate the way in which their communities are run. Such increased control typical requires additional political power particularly as it relates to education; quality and quantity of housing; goods, and services for residents; environmental issues; and local job opportunities."*¹⁷

Les initiatives locales et communautaires progressistes proposent un modèle de développement¹⁸ où les notions de solidarité sociale, de prise en charge individuelle et collective et de contrôle réel sur les ressources locales et leur valorisation sont au coeur du changement souhaité, du contrat social proposé.

¹⁶McCormick, Howard, Wiewel & Siegel (1987), p. 2.

¹⁷Ibid. pages 2 et 3.

¹⁸Des auteurs tel Lipietz (1989) parlent même de nouveau contrat social, voir notamment tout le chapitre 9 de son livre.

Définitions et caractéristiques des initiatives de développement par le bas

Il existe donc des nuances importantes entre des initiatives locales et communautaires libérales, qui visent simplement à générer de l'entrepreneuriat local et une certaine croissance économique, et des initiatives locales et communautaires progressistes qui visent à transformer la façon de faire le développement pour générer un environnement socio-économique qui soit vital, équitable, sécuritaire, de qualité et qui favorise la prise en charge individuelle et collective¹⁹.

Pour caractériser les différences entre l'option libérale et l'option progressiste, nous présentons une synthèse des éléments distinctifs relevés par plusieurs auteurs pour décrire les deux types d'initiatives.

Les initiatives locales libérales de développement de l'économie sont caractérisées de la façon suivante²⁰ :

- le lieu d'intervention est une localité ou une partie de cette dernière ;
- un développement endogène des ressources humaines, physiques et financières est favorisé ;
- les ressources locales sont utilisées pour stimuler et orienter l'investissement privé, public ou celui du secteur social ;

¹⁹Nous empruntons à Schramm (1987, pages 153 et 154) la série de qualificatifs utilisés.

²⁰Les éléments caractéristiques sont extraits de Newman, Lyon et Philp (1986, p. 2) et Pellegrin (1988, pages 44 et 45).

- une attention particulière pour des activités de coopération (concertation, partenariat) et d'actions collectives entre les différents acteurs dans le but de mieux utiliser les ressources de la communauté ;
- une intervention partagée entre la promotion de l'entreprenariat privé local et des mesures de développement de l'employabilité de la population ;
- un effet d'intégration des différentes dimensions de travail (par exemple, lier le développement de la capacité de travail à la création d'emplois).

Les interventions qui caractérisent le mieux l'initiative libérale de développement local sont la Chambre de commerce, la Corporation de développement économique ou le Commissariat industriel.

Il est à noter que le terme local est utilisé pour qualifier un territoire administratif ou politique. Il peut s'agir d'un quartier urbain, d'une municipalité ou d'une sous-unité administrative d'une région.

À des fins de clarification, nous associons les initiatives locales et communautaires libérales au concept de développement local. Nous en donnons la définition suivante :

le développement local est une stratégie d'intervention socio-économique par laquelle des représentants locaux des secteurs privé, public ou social travaillent à la valorisation des ressources humaines, techniques et financières d'une collectivité en s'associant au sein d'une structure sectorielle ou intersectorielle de travail, privée

ou publique, dotée d'un objectif central de croissance de l'économie locale.

Les initiatives locales et communautaires progressistes de développement de l'économie sont caractérisées de la façon qui suit²¹ :

- le lieu d'intervention est une localité ou une partie de localité et le mot communauté s'y applique pour désigner un territoire spécifique, un groupe spécifique ou les deux ;
- des objectifs sociaux s'ajoutent aux objectifs économiques ; les deux types d'objectifs sont poursuivis conjointement par la capacité de la dite communauté à planifier et à réaliser un plan d'action ;
- la délégation des responsabilités, l'entraide et l'autonomie sont encouragées ;
- un préjugé favorable est accordé aux formes économiques alternatives, non traditionnelles (coopératives, entreprises alternatives, entreprises communautaires, autogestion, organisations sans but lucratif) ;
- un contrôle local sur la propriété des ressources et sur les institutions est visé ;
- les projets sont pensés en fonction de la communauté, en fonction de ses capacités et de ses besoins à court, moyen et long terme ;

²¹Comité intergouvernemental de recherches urbaines et régionales (1992), p. 5 ; Newman, Lyon et Philp (1984), p. 3 ; Habersfeld (1991), pp. 9 à 12 ; Bruym et Meeham (1987).

- des efforts sont déployés pour minimiser les effets sociaux et économiques négatifs engendrés par le changement ;
- les organisations créées se veulent représentatives et responsables auprès de leur communauté. Elles sont liées entre elles par un réseau formel ou informel de DÉC.
- les organisations délèguent des représentants aux instances, comités, tables de concertation qui, de par leur fonction, ont à prendre des décisions qui ont un impact sur le développement de leur communauté.

L'intervention qui caractérise le mieux les initiatives locales et communautaires progressistes est la corporation de développement économique communautaire (CDÉC) du type New Dawn en Nouvelle-Écosse, le Regroupement pour la relance économique et sociale du Sud-ouest de Montréal au Québec et Kitsaki Development Corporation en Saskatchewan.

Nous associons les initiatives locales et communautaires progressistes au concept de développement économique communautaire. Nous en donnons la définition suivante :

Le développement économique communautaire est une stratégie globale de revitalisation socio-économique d'une communauté marginalisée où, par la valorisation des ressources locales et le recours à de nouvelles solidarités, des organisations et des institutions contrôlées démocratiquement par des représentants de cette dernière sont créées, liées les unes aux autres, et assurent la délégation de représentants de la communauté à des institutions

extérieures qui ont une influence sur la gestion des ressources locales.

La notion de communauté

Au sein du développement économique communautaire, le mot communauté n'a pas la même signification pour les auteurs consultés. Newman, Lyon et Philp (1986) indiquent bien que le mot communauté s'applique indifféremment pour désigner un territoire spécifique, un groupe spécifique ou les deux. En fait, comme nous allons le voir, il n'y a pas d'unanimité sur la définition du mot communauté.

Pour des auteurs européens tels Jacquier et Mendés-France (1992), la situation rencontrée dans les zones urbaines à problèmes en Europe en est une de mixité de populations. Les zones à problèmes ne témoignent pas d'une cohésion sociale forte entre les différentes composantes de la population. L'intervention à poser, nous disent-ils, doit alors se définir non pas sur la base d'une appartenance communautaire, mais sur la base d'une appartenance géographique à une zone problème :

*"le mot anglais «community» peut créer des confusions. Les zones à problèmes constituent rarement des communautés - au sens de groupe humain réuni par des intérêts et une histoire commune. Ce ne sont pas non plus en général des collectivités territoriales dotées d'une identité politique ou administrative (...) Cela motive des politiques territorialisées qui prennent les individus dans leur contexte de vie."*²²

L'action territoire est alors préférée à une action fondée sur la notion de communauté (action

²²1992, p. 20.

communautaire). Les auteurs mentionnent toutefois que l'action territoire a pour objectifs de faire émerger une action communautaire. C'est-à-dire qu'elle vise à générer des dynamismes collectifs, à développer une vie associative, à favoriser le bourgeonnement d'initiatives relevant de l'économie sociale donc à construire un sentiment d'appartenance de type communautaire.

Pour Watchel et Chabassol (1985), en égard à la question des jeunes, et Conn (1986), en ce qui concerne la question des femmes, le développement économique communautaire peut s'articuler autour d'un groupe spécifique ou d'une catégorie sociale. Les jeunes et les femmes constitueraient des communautés qui partagent un territoire donné avec d'autres communautés²³. La notion de communauté tient compte, pour Conn, de l'hétérogénéité des types de populations rencontrées sur un territoire. Une hétérogénéité de communautés qui fut historiquement construite à partir de processus d'exclusion de l'économie formelle. C'est donc pour contrer cette exclusion socio-économique que les communautés de femmes, de jeunes, de personnes sans abri ou de personnes souffrant de maladie mentale s'organisent et innovent :

*"Community groups that provide innovative structures are precisely those who have long been excluded from the formal economy : women, youth, native people, immigrants, the unemployed and the working poor."*²⁴

²³Watchel et Chabassol développent l'idée de communauté de jeunes en page 6 de leur document. Watchel (1987) a publié un document pour SPARC où elle reprend l'idée du développement économique communautaire pour une communauté jeunes en faisant le portrait de 12 expériences canadiennes de développement économique communautaire qui ont développé une approche jeunesse dans leur intervention.

²⁴1986, p. 51.

Pour Perry (1987) et MacLeod (1986), le développement économique communautaire prend place sur un territoire précis autour d'une population qui partage une identité forgée dans le temps autour d'une dimension psychologique :

*"That dimension, in a perception of common destiny, common identity, offers the residents an essential mechanism for mobilizing themselves in a joint endeavor."*²⁵

Dans cette optique, une communauté qui n'est pas directement sise sur un territoire défini ne peut faire du développement économique communautaire :

*"Community economic development must be based in a specific geographical locality, which then requires transferring power back to the local level."*²⁶

Selon ces deux points de vue, sans une base géographique, il n'est pas possible pour une communauté de développer un réseau institutionnel élargi vu l'impossibilité de transférer du pouvoir à un échelon local qui soit représentatif de l'ensemble de la population.

En guise de résumé, nous retenons une approche au pluriel pour indiquer le sens donné au mot «communauté» du développement économique communautaire. Ce dernier permet donc des interventions auprès de communautés définies sur :

- UNE BASE GÉOGRAPHIQUE : un territoire marginalisé en milieu urbain ou en milieu rural ;

²⁵Perry (1984), p. 60.

²⁶MacLeod (1986), p. 56.

- UNE BASE SOCIALE : un groupe culturel minoritaire ou un groupe marginalisé (femmes, jeunes, personnes âgées, personnes handicapées, personnes sans emploi, etc.) ;
- UNE BASE COMMUNAUTAIRE : une association étroite entre un territoire et une communauté d'intérêt, c'est-à-dire une population qui partage sur un même espace une histoire, un sens d'appartenance et qui a des intérêts communs, notamment sur la question de la revitalisation socio-économique de leur communauté.

Les enjeux du développement économique communautaire

Pour identifier les principaux enjeux du développement économique communautaire, nous retenons les idées avancées par deux représentants des traditions nord-américaine et européenne, Neamtan (1988) et Chassagne et Romefort (1987).

Pour Neamtan²⁷, l'enjeu fondamental du développement économique communautaire est de démontrer par et dans la pratique de ce dernier qu'il est une réponse viable à la marginalisation sociale ou régionale :

*"Les leviers traditionnels de notre économie n'ont pas su répondre aux besoins des populations et des régions de plus en plus marginalisées. Laisseres à elles-mêmes, ces populations ont refusé d'être laissées pour compte et ont bâti des mouvements de solidarité locale pour promouvoir le développement de leurs territoires. Elles se sont données des moyens qui sont adaptés en même temps aux réalités et aux marchés plus larges. Et ces initiatives n'ont pas seulement fait leurs preuves au niveau économique. Elles ont aussi ouvert les portes au développement de stratégies plus globales, sur le plan national, régional et municipal, qui sont reconnues par de plus en plus de gouvernements."*²⁸

Faire la preuve que le développement économique communautaire est un modèle adéquat pour apporter des solutions aux problèmes contemporains de l'exclusion sociale et régionale est au centre du travail envisagé nous dit Neamtan.

²⁷Dans son discours inaugural au colloque le Local en Action.

²⁸1989, p. 16.

De plus, comme deuxième enjeu, Neamtan indique l'importance, pour le mouvement du développement économique communautaire, de faire reconnaître la force économique de sa stratégie d'intervention et de s'assurer que cette force se concrétise en des retombées positives pour les communautés qui y recourent²⁹.

Neamtan apporte une dimension intéressante au niveau des enjeux, celle de la légitimisation de pratiques sociales marginales qui constituent un mouvement socio-économique international en réponse à la crise générée par les façons de faire des acteurs traditionnels³⁰. Un mouvement en construction qui marque des points tant au niveau économique que politique puisqu'il influence, comme l'indique l'expérience des corporations de développement économique montréalaises, les acteurs traditionnels dans leur façon d'intervenir³¹.

Pour Chassagne et Romefort (1987)³², les enjeux des initiatives locales progressistes sont globaux, en ce sens qu'ils relèvent à la fois :

"de l'économique : la valorisation des ressources locales à partir de multiples innovations de produits, de marchés, de procès et d'organisation..."

du social : le partenariat local, la négociation, l'apprentissage de nouvelles relations d'acteurs..."

²⁹Neamtan (1989), p. 16.

³⁰Cette idée de mouvement est aussi présente chez Newman, Lyon et Philp qui présentent le DÉC à la fois comme un mouvement et un processus (1986, p. 25).

³¹Sur l'histoire et le développement des CDÉC montréalaises voir Fontan (1991). Pour l'influence des CDÉC sur les paliers de gouvernement, voir Deland (1992).

³²Tout le chapitre 2 de leur livre est consacré à cette question.

du culturel : (...) initiative et solidarité, responsabilité, citoyenneté, création, innovation et solidarité, confiance en soi, au niveau de l'individu et du groupe..."³³

L'initiative locale progressiste travaille donc à générer une richesse, mais elle le fait dans et par de nouveaux rapports sociaux au profit d'une recherche d'équité et de solidarité. La difficulté réside donc dans l'harmonisation des dimensions économique, politique, culturelle, sociale et institutionnelle au sein de projets de développement.

³³1987, pages 29 et 30.

Survol historique sur le développement économique communautaire

C'est aux États-Unis que nous voyons le terme "développement économique communautaire" être utilisé pour la première fois. En fait, nous rappellent Peirce et Steinback (1987), l'origine du développement économique communautaire états-unien est à retracer en milieu urbain au niveau de trois pratiques d'intervention différentes entre le milieu des années 1950 et la fin des années 1960.

Premièrement, dans l'environnement du mouvement social autour de la question des droits civils, qui s'amorce au cours de la décennie des années 1950, des organisateurs communautaires s'inspirent des méthodes d'intervention conflictuelles développées par Saul Alinsky pour revendiquer des ressources afin d'initier un développement socio-économique local dans des quartiers ethniques en crise. C'est ainsi que des organisations sont formées pour revendiquer des services sociaux plus adéquats, puis, pour initier un développement local contrôlé par les résidents.

Deuxièmement, la question des droits civils laisse place à des revendications plus fines, au début des années 1960, autour de droits économiques tels le droit au travail ou à la formation professionnelle. Des organisations religieuses noires mettent alors sur pied des initiatives pour favoriser l'embauche de la population noire dans des entreprises privées. Les interventions visent principalement à élever le niveau de compétence des personnes sans emploi et à les soutenir dans leur démarche de recherche d'emploi.

Les revendications autour de droits économiques vont rapidement évoluer, autour de 1965, vers des exigences en termes de propriété d'entreprises. Il ne s'agit plus alors uniquement de recevoir une formation professionnelle pour travailler dans des entreprises contrôlées par des blancs, mais de se former et de mobiliser du capital pour démarrer ses propres entreprises.

Troisièmement, au milieu des années 1960, dans le cadre de la guerre contre la pauvreté menée par certaines agences du gouvernement des États-Unis et quelques fondations privées, le développement économique communautaire est envisagé, par la Fondation Ford et par l'Office of Economic Opportunity - une agence fédérale -, comme une façon de répondre aux problèmes de la pauvreté et du délabrement de certains quartiers ethniques. Des ressources financières sont mises à la disposition d'initiatives locales représentatives de leur communauté pour :

- amorcer une démarche de revitalisation des espaces résidentiels et commerciaux ;
- susciter la création d'emplois ;
- favoriser la naissance de nouvelles entreprises dans les communautés ethniques pauvres.

Peirce et Steinbach indiquent qu'en 1970 une centaine de corporations de développement économique communautaire sont en opération aux États-Unis. Elles se veulent globales dans leur intervention puisqu'elles s'adressent autant à des projets de création de logements résidentiels qu'au développement d'espaces commerciaux, à la création d'entreprises qu'à la

formation professionnelle, à la levée de moyens financiers qu'à la mise en place de services communautaires.

De 1970 à 1990, le développement économique communautaire états-unien prend énormément d'expansion. Dans une enquête effectuée en 1991, le National Congress for Community Economic Development (NCCED) évalue à 2 000 le nombre de corporations de développement économique communautaire. Des 1 160 organisations qui ont répondu à leur questionnaire, le NCCED indique que 88 % des groupes interviennent au niveau du développement de logement social pour des personnes à faible revenu et à la revitalisation de zones qui connaissent de graves problèmes économiques. Les autres domaines d'activité touchent le développement d'espaces commerciaux et résidentiels ainsi que le développement d'entreprises via l'aide à la création de micro-entreprises.

Au Canada, comme l'indiquent Fontan (1991), MacLeoad (1986), Newman, Lyon et Philp (1986) et Wismer et Pell (1981) les expériences de développement économique communautaire sont apparues en milieu rural et remontent au début des années 1900. Elles sont étroitement liées aux mouvements coopératifs Desjardins au Québec (1900) et d'Antigonish en Nouvelle-Écosse (1930).

De 1930 à la fin des années 1960, la littérature canadienne ne relève aucune expérience notable de développement économique communautaire. Il est à noter qu'une recherche historique nous permettrait certainement d'en relever.

Entre 1940 et 1970, les quelques expériences québécoises recensées, telles celle en 1940 de la Cité Jardin (Choko, 1988), sont financées à partir de fondations privées ou de fonds provenant de communautés religieuses. Ces expériences sont peu nombreuses et mal connues.

C'est à la fin des années 1960 qu'apparaît l'Institut Parallèle, première corporation de développement économique communautaire québécoise dans le quartier de Pointe St-Charles de Montréal (Fontan, 1991). Il est possible qu'il s'agisse aussi de la première CDÉC canadienne en milieu urbain.

L'Institut Parallèle est une initiative intéressante. Il est créé en 1967 sous la raison d'être d'une agence de développement social. Rapidement, des intervenants de l'Institut s'inspirent d'expériences états-uniennes pour concevoir, en 1969, un projet de corporation de développement économique communautaire. L'Institut intègre ce volet au sein de son organisation à partir de 1970.

L'Institut est originairement financé par des fondations et des organisations religieuses. Il accède, à partir de 1970, aux divers programmes gouvernementaux de développement de l'emploi local. Les intervenants de l'Institut entretiennent une relation privilégiée avec des professeurs de l'Université McGill³⁴, ce qui leur permet d'être mis au

³⁴Cette collaboration étroite entre le développement économique communautaire et le milieu universitaire est très présente dans l'évolution récente des CDÉC à Montréal. Notons les exemples suivants de collaboration. D'une part, le partenariat qui fut établi entre une coalition de groupes communautaires du Sud-ouest de Montréal, sous le leadership du RESO (une CDÉC) et l'Université McGill en 1990. D'autre part, mentionnons le partenariat entre le

fait de l'évolution du dossier des corporations de développement économique communautaire états-uniennes.

Au plan des interventions, l'Institut combine à la fois un volet organisation communautaire - mobilisation et regroupement de personnes revendicatrices de services au niveau de l'aide sociale et au niveau communautaire (1968-1976) - et un volet développement économique communautaire : via la création d'un organisme de développement de logements sociaux, *Loge Peuple* (1971-1976), et d'une entreprise communautaire de fabrication de chaloupes Verchères, *l'Usine Autogérée* (1971-1972)³⁵.

À partir de 1970, l'idée d'investir par une approche communautaire le champ de l'économie pour trouver des solutions aux problèmes de pauvreté circule au sein du Département de l'expansion économique régionale du Canada (Tarasoff, 1973). De plus, des intervenants sociaux à l'échelle canadienne n'attendent pas l'aval des gouvernements pour passer à l'action et expérimentent à leur façon en s'inspirant de l'expérience américaine ou en innovant (Fontan, 1991 ; Wismer & Pell, 1981). Dans cette période, les gouvernements provincial et fédéral décident d'implanter des programmes de développement de l'emploi à l'échelle régionale et locale. C'est ainsi que des projets d'initiatives de développement économique communautaire sont pensés, dans des communautés aux prises avec de forts problèmes socio-économiques, et que le financement de ces projets est rendu possible

Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal et l'Institut de formation en développement économique communautaire.

³⁵Wiener (1972).

par les différents programmes gouvernementaux qui apparaissent³⁶.

Parmi les initiatives de développement économique communautaire canadiennes qui retiennent l'attention dans les années 1970, mentionnons :

- les Opérations Dignité au Québec (Gagnon, 1985), dont un projet particulier - celui du JAL³⁷ - qui commence en 1973 (Carrier, 1990) ;
- la corporation de développement économique communautaire New Dawn de Sydney en Nouvelle-Écosse dont les débuts remontent aussi à 1973 (Hanratty, 1981 ; MacLeod, 1986) ;
- la Nanaimo Community Employment Advisory Society en Colombie-Britannique (1975), une corporation de développement économique communautaire amérindienne créée en 1975 (Baron & Watson, 1989).

Les années 1980 et 1990 témoignent d'un nombre important d'initiatives communautaires de développement de l'économie canadienne. Toutefois, nous ne disposons pas des données qui nous permettraient d'en évaluer le nombre exact. L'étude de Brodhead, Lamontagne et Peirce (1990) est d'ailleurs une des rares études récentes qui présente un portrait national du développement économique communautaire. Cette étude

³⁶Brodhead, Lamontagne et Peirce présentent les différents programmes publics lancés à cette époque (1990, p. 13). Il est à noter que tous les projets ne reçoivent pas un financement de programme, mais quelquefois il s'agit d'expériences pilotes, tel est le cas de l'aide qui fut accordée initialement à New Dawn et à Human Resource Development Association par Santé Bien-être social Canada.

³⁷Sigle composé à partir d'une des lettres des trois villages impliqués dans le projet (Saint-Juste, Auclair et Lejeune).

n'est toutefois pas complète puisqu'une partie importante des expériences québécoises n'y est pas présentée. Il y a donc place pour une telle étude qui nous permettrait non seulement de broser un portrait d'ensemble, tant en milieu rural qu'urbain, mais qui faciliterait aussi la conception d'une typologie canadienne des expériences de développement économique communautaire.

Dimensions d'intervention du développement économique communautaire

Les dimensions d'intervention du développement économique communautaire sont variées. De l'analyse des données présentées dans la littérature nord-américaine et européenne, nous proposons la synthèse suivante pour rendre compte des différentes dimensions d'intervention rencontrées sur le terrain. Nous tenons à préciser que la liste des sous-thèmes se veut synthétique et non exhaustive.

I AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE : toute initiative de contrôle direct par la communauté sur l'utilisation du sol ou toute initiative de revitalisation de l'infrastructure physique et culturelle qui porterait sur :

- le logement : initiative communautaire de remise à neuf ou de développement de nouvelles unités résidentielles ou commerciales ;
- le zonage : initiative communautaire qui contrôle l'orientation de l'utilisation du sol sur un territoire donné (transport, loisir, parcs et développements résidentiel, commercial ou industriel) ;
- la propriété collective du sol : à des fins environnementale, résidentielle, commerciale ou industrielle.

II EMPLOI : toutes les mesures de valorisation des ressources humaines liées :

- au développement de l'employabilité : toutes les initiatives qui favorisent le développement des capacités de travail d'une personne (de l'alphabétisation aux mesures de pré-employabilité jusqu'aux initiatives de formation professionnelle en passant par les stages en entreprises) ;
- à l'insertion par l'économique : initiatives communautaires qui offrent à une clientèle donnée la possibilité de recevoir une formation professionnelle via un stage dans une entreprise communautaire.

III ENTREPRENARIAT PRIVÉ OU COLLECTIF : toutes les mesures d'aide à la consolidation et à la création d'entreprises dans une communauté, telles :

- l'aide à la création d'entreprises privées ou collectives : initiatives de type groupe de ressources techniques qui facilitent la formation d'entrepreneurs privés ou collectifs ;
- le développement d'entreprises communautaires : initiatives contrôlées par la communauté qui sont propriétaires ou copropriétaires d'entreprises de production ou de services ;
- les incubateurs industriels : outils d'accompagnement à la création de nouvelles entreprises ;
- la prévention des fermetures d'usine : réseau de dépistage et d'intervention auprès des usines en difficulté pour les maintenir en opération.

IV INVESTISSEMENT PRIVÉ OU COLLECTIF : toutes les initiatives de mobilisation des ressources financières pour le développement d'une communauté, telles :

- la banque privée à vocation sociale ou la banque coopérative : outils de gestion locale des prêts et des crédits ;
- les fonds d'emprunt communautaire : outils de gestion communautaire de prêts de capital de risque à caractère social.

Les dimensions présentées peuvent se recouper. Ainsi, la Bromley Heath Management Corporation (BHMC) est une entreprise communautaire de gestion, par les locataires, de logements sociaux qui sont la propriété de la Boston Housing Authority. Le conseil d'administration est composé de locataires et BHMC emploie 60 personnes, dont la majorité sont des locataires. BHMC offre divers services dont des programmes d'entretien et d'investissement, l'achat de fournitures, des services aux locataires et l'allocation de contrats de services³⁸. La BHMC intervient donc dans trois dimensions : celles de l'emploi local, de l'aménagement d'un parc de logements sociaux et de la création d'une entreprise communautaire.

³⁸Information recueillie dans la revue *Pour*, 1989, p. 135.

Les modèles d'intervention

Élaborer une typologie des modèles d'intervention demeure une opération très difficile pour la simple raison, nous dit Pellegrin que :

*"L'extrême diversité de ces initiatives, leur connaissance incomplète, l'imprécision terminologique (entre local et régional, ou local et micro par exemple), l'articulation difficile entre politiques locales et politiques globales (ou macro), entre approches locales et approches sectorielles (ou par filières) ne permettent pas de formuler sur ce thème des conclusions très fermes."*³⁹

Les modèles d'intervention peuvent être élaborés de différentes façons. Ils peuvent être construits à partir d'une étude qui énumère, analyse et classe des pratiques en cours. Cette approche fut retenue par Newman Lyon et Philp (1986) et par Brodhead, Lamontagne et Peirce (1990).

Les modèles d'intervention peuvent aussi être construits sur des bases théoriques, comme le propose Bruyn (1987), ou à partir d'une approche pragmatique liée à une longue pratique d'intervention sur le terrain, comme le proposent Lewis et Green (1992).

Newman Lyon et Philp (1986) parlent de plusieurs modèles pour caractériser le développement économique communautaire qui existait au Canada rural au moment de leur enquête :

³⁹1987, p. 31.

"Rural development organizations in Newfoundland, New Brunswick, Quebec, Manitoba and Alberta offer several different models, some more akin to conventional local initiatives (i.e. promotion, private sector recruitment) than others. Some examples include:

The Alberta Regional Resources Project in the Drumheller area which combined regional development planning and coordination with locally-based development companies designed to encourage residential commercial and industrial activities under the direction of elected boards and with equity raised from their communities.

JAL, Projet Contact and La Société d'exploitation des ressources de la Vallée (SERV) in Québec, involved in economic stimulation through direct support for cooperatives and private enterprises, or undertaking their own projects, or in the case of Contact providing technical assistance.

The regional development associations in Newfoundland, borne out of the resistance to government resettlement policies, and now functioning as intermediaries between residents and government in the absence of a dynamic system of local government. Most are oriented to facilitating private entrepreneurship, and have mixed records in terms of community participation and local control of economic development

Further evolution of CED in Canada is associated with New Dawn Enterprises Ltd. in Sydney, N.S., a community development corporation with similarities to the American model; the Community Employment Strategy Association of Guysborough County, N.S., with its subsidiary MGCDIL Corporation which invests loan and equity in local projects; and the

development initiatives pursued by Indian, Metis and Inuit economic organizations."⁴⁰

La même enquête donnerait aujourd'hui un portrait fort différent. D'une part, des exemples comme le JAL témoignent d'un recul de la formule coopérative, puisqu'on n'y fait plus la promotion du développement de l'économie locale par des coopératives de travail (Carrier, 1990). D'autre part, depuis 1986, un nombre important d'initiatives ont émergé en milieu urbain canadien.

Brodhead, Lamontagne et Peirce (1990) proposent une modélisation fondée sur des expériences concrètes en les regroupant par champs d'intervention. Les modèles furent dégagés à partir des données extraites de la série d'études monographiques produite par le Conseil économique du Canada sur le développement local :

*"Un organisme de développement local peut prendre trois formes distinctes, bien qu'ils puissent parfois présenter des caractéristiques communes à deux d'entre elles ou aux trois. Les sociétés de développement communautaire visent habituellement à atteindre des objectifs généraux comme l'amélioration du parc de logements à coût modique, tandis que les institutions financières locales cherchent à faciliter l'accès des petites entreprises locales aux services financiers, et les institutions locales de formation, à donner une formation aux dirigeants et administrateurs locaux et à servir d'intermédiaires pour les programmes de création d'emplois et de formation créés par le gouvernement en fonction des conditions et des besoins locaux."*⁴¹

⁴⁰Newman, Lyon & Philp (1986), pages 27 et 28. Souligné par nous.

⁴¹Page 15. Le souligné et les italiques sont de nous.

À une modélisation empirique, construite à partir d'un portrait des expériences terrain, des chercheurs ou des praticiens proposent d'autres façons de dégager les modèles d'intervention. D'un côté, nous retrouvons des modèles théoriques, tel celui proposé par Bruyn. De l'autre, nous avons des modèles techniques, tel celui proposé par Lewis et Green.

Pour Bruyn (1987), le développement économique communautaire renvoie à une nouvelle façon de penser l'économie. Il met en place une nouvelle économie qui repose fondamentalement sur le développement de communautés autonomes :

"The authors of this book see a new economic order emerging, albeit with a very complex transition."⁴²

Our concern here is to offer a vision of self-reliant communities developing beyond the traditional laws of the competitive market and beyond traditional government controls."⁴³

Pour en arriver à l'autonomie locale souhaitée, Bruyn indique l'importance de créer des institutions démocratiques viables, c'est-à-dire, des institutions contrôlées par des représentants de la communauté et au service de la population locale. Ces différentes institutions sont planifiées et "gouvernées" par une structure centrale, la corporation de développement économique communautaire : *"The CDC is a planning and governance vehicle organized in the private sector to help meet local needs"*⁴⁴. Dans un tel modèle, chaque CDÉC pense et orchestre les liaisons entre quatre grandes dimensions d'intervention qui ont, pour chacune

⁴²Page 8.

⁴³Page 4.

⁴⁴Page 16.

d'elle, un ou plusieurs outils de travail⁴⁵. Ces quatre dimensions et leurs outils respectifs sont :

- le capital, autour d'institutions financières communautaires telles des associations communautaires d'emprunt ;
- le travail, avec des entreprises autogérées, telles des coopératives de travail ;
- le sol, à partir de fiducies foncières communautaires ;
- les consommateurs, à l'aide de corporations de consommateurs.

Le modèle proposé par Bruyn repose essentiellement sur la mise en place d'institutions économiques démocratiques à l'échelle locale. La corporation de développement économique communautaire représente, pour lui, l'instrument idéal afin d'assurer la planification du travail tout en maintenant une orientation cohérente entre les institutions créées.

Lewis et Green (1992), de leur côté, nous proposent une approche technique fondée sur vingt ans de pratique :

*"From twenty years of CED experience, four main strategic options emerge. They are not cast in stone. Rather, they are like clothing patterns to which planning teams can refer as they tailor an approach which is realistic and workable in their community and region."*⁴⁶

Les quatre options présentées sont les suivantes.

⁴⁵Thématique présentée de la page 13 à la page 18.

⁴⁶Page 38.

"The Growth/Equity model has a major emphasis (...) on building equity, or wealth-generating assets. It is concerned with establishing an ownership stake in the economy in order to build an economic base.

The Loan/Technical Assistance model is focused on debt financing and also on training and support to small business persons.

The Employment Development model has a major emphasis on human resource development, training, job creation, and job placement.

The Planning and Advisory Service model is primarily concerned with providing planning, advisory, and technical assistance services to a defined membership."⁴⁷

Ces quatre modèles s'appliquent, nous disent-ils, dans n'importe quelle situation où une communauté veut initier du développement économique. Par contre, toutes les communautés n'ont pas besoin de développer les mêmes outils. Des choix stratégiques devront être posés en fonction de la vision avancée, des besoins rencontrés et des ressources disponibles.

Comme l'indiquent Lewis et Green, la synthèse de ces modèles, au sein d'une seule organisation ou d'organisations affiliées, représente la voie privilégiée du développement économique communautaire :

"When co-ordinated within a single organization (a rarity in Canada) or between several linked organizations, each with its own speciality, one

can say there is the basis for a comprehensive approach to community development."⁴⁸

Cette dernière conception du développement économique communautaire accorde moins d'importance aux questions soulevées par Bruyn sur le contrôle local et la démocratie économique. Elle privilégie, au contraire, une approche pragmatique centrée sur une démarche de valorisation des ressources en utilisant une méthode de prise de décision fondée sur un outil central, la planification stratégique.

Il se dégage des modèles proposés une quadruple tension qui reflètent bien l'hétérogénéité tant au niveau des intentions de travail que des façons de concevoir le travail à faire sur le terrain. Des éléments de tension qui indiquent des orientations que les organismes doivent prendre en considération dans l'élaboration d'une vision ou d'une stratégie de travail et dans la réalisation des interventions.

Une première tension liée à la fonction des institutions mises en place. Doivent-elles être généralistes et toucher à une variété de thèmes où doivent-elles se spécialiser pour être plus efficaces dans un domaine précis ?

Une deuxième tension est liée au rôle des institutions créées. Doivent-elles privilégier le faire-faire au faire ? Doivent-elles privilégier le côté entreprise communautaire et se cantonner à l'opérationnalisation d'un ou quelques projets ? Doivent-elles au contraire favoriser une fonction expérimentation et

incubation/développement/autonomisation continue de nouveaux projets ?

Un troisième niveau de tension est lié à la difficulté de concilier la théorie de la pratique. En fait, les modèles proposés sont partagés entre une réalité terrain très éclatée et des scénarios qui visent l'implantation de structures organisationnelles quasi parfaites d'intervention ou l'implantation d'une nouvelle logique économique.

Un quatrième niveau de tension tient aux problèmes liés au financement des initiatives. Comment se définir par rapport au financement public ? Comment une initiative peut-elle garder son autonomie alors que le financement public est lié à la réalisation d'objectifs autres que ceux portés par l'initiative ? Doit-on privilégier la voie de l'autofinancement ? Et si oui, comment concilier la rentabilité économique d'une initiative à la rentabilité sociale d'un projet de prise en charge individuelle et collective ?

Outils d'intervention en développement économique communautaire

Depuis les années 1960, les intervenants sociaux ont innové de plusieurs façons dans l'opérationnalisation du développement économique communautaire. Ils ont inventé des outils qui tout en étant à la fois adaptés à une réalité locale ont non seulement énormément de potentiel de transfert mais ont été effectivement transférés dans d'autres contextes. Ces outils ne sont pas garants en eux mêmes des principes de démocratie et de prise en charge qui sont avancés par le développement économique communautaire. Ils ne garantissent pas non plus d'emblée des résultats probants. Car si l'outil permet de faire des choses, il nécessite fondamentalement un cadre d'utilisation favorable à l'idée du contrôle local, à la prise en charge individuelle et collective et à la valorisation effective des ressources locales pour les personnes les plus démunies de la communauté. Donc, comme le fait ressortir l'étude de Neamtan et Fontan (1989) sur les stratégies municipales d'implantation de politiques de développement local, au-delà des structures il est difficile de générer un environnement de travail adéquat au niveau d'une communauté sans que les acteurs traditionnels, à savoir, les administrations publiques et le secteur des affaires, changent leurs attitudes à l'égard du développement économique communautaire et entreprennent, avec les intervenants promoteurs de cette stratégie, un vrai partenariat⁴⁹.

⁴⁹Sur la notion de partenariat, voir Lévesque et Fontan, chapitre 3, 1992.

Nous présentons brièvement les principaux outils d'intervention du développement économique communautaire décrits dans la littérature. Ces outils peuvent être regroupés sous deux thématiques, ceux qui offrent une approche au pluriel ou globale et ceux qui offrent une approche au singulier ou spécialisée.

Les outils globaux d'intervention

- Une corporation de développement économique communautaire est l'outil par excellence de l'approche globale.

*"CDCs offer the most comprehensible mechanism for revitalizing distressed communities. They engage in a wide range of activities : housing development, commercial revitalization, business financing and assistance, daycare centers, job training and placement, social service delivery, cultural activities, advocacy, and the creation of others institutions such as credit unions, co-ops, and loan funds."*⁵⁰

Une CDÉC est une organisation sans but lucratif dont le conseil d'administration est composé de représentants locaux qui proviennent du secteur social, du secteur des affaires ou du secteur privé. Les CDÉC accordent plus ou moins de place à une représentation directe des résidents dans leur conseil d'administration. Le financement de telles organisations est varié. Il repose sur des subventions gouvernementales, des subventions et des prêts de fondations ou d'organisations religieuses et l'autofinancement sous la forme de levées de fonds et de revenus liés à la

⁵⁰Zdenek (1987), p. 115.

production de biens et services⁵¹. Les CDÉC sont des structures d'intervention directes, elles ne se limitent pas à la conception d'un plan d'action mais en assument une partie ou l'ensemble de la réalisation.

Au Canada, nous retrouvons des CDÉC en milieu urbain et en milieu rural. Ces organisations font parfois l'objet d'un financement public dit pilote, comme c'est le cas pour les CDÉC montréalaises depuis 1985. Notons que Montréal compte sept CDÉC et qu'une huitième est en voie d'implantation.

Il est important de dissocier les CDÉC des Corporations de développement communautaire (CDC) et des Comités d'aide au développement des collectivités (CADC).

Les CDC sont une création québécoise. Nous en retrouvons une vingtaine dans toutes les régions du Québec à l'exception du Montréal métropolitain. La plus ancienne CDC est la Corporation de développement communautaire des Bois-Francs dont la création remonte à 1984. Les CDC ont des objectifs généraux de deux ordres : le développement du réseau communautaire et le partenariat pour le développement des collectivités. Les CDC sont partagées entre un travail de concertation et de planification et une action d'intervention qui touche au support et au développement des initiatives communautaires. Une des stratégies d'intervention des CDC est d'acquérir et de gérer un édifice qui accueille des entreprises communautaires.

Les CADC sont des organismes de concertation financés par le gouvernement fédéral pour définir les grandes

⁵¹Pour un portrait détaillé des différentes formes de financement, voir Newman, Lyon et Philp, pages 62 à 72.

orientations concernant le développement local de l'emploi. De façon globale, les CADC ont pour rôle d'évaluer les besoins de la collectivité en matière de développement et d'adaptation de l'économie locale et de formuler une stratégie ayant pour but de répondre à ces besoins en privilégiant le partenariat et la planification stratégique. Les CADC ne réalisent par d'intervention terrain et limitent leur action à la planification du développement.

• Un groupe de ressources techniques en développement économique communautaire est un outil d'intervention qui vise l'implantation d'institutions porteuses d'une approche globale. Le groupe de ressources peut relever d'un organisme sans but lucratif, tel l'Institut de formation en développement économique communautaire, le Center for Community Economic Development ou encore Westcoast Development Group. Il peut être affilié à une université, comme le groupe de travail sur le développement local à l'Université de Guelph en Ontario, ou encore le département de développement économique communautaire du New Hampshire College aux États-Unis.

Les groupes de ressources techniques sont actifs dans les domaines :

- de la recherche-développement ;
- de la formation d'intervenants et de bénévoles ;
- de la consultation auprès de groupes d'intervention ou d'administrations publiques ;
- de la publication et de la documentation ;

- de faciliter la concertation et la constitution de réseaux entre les acteurs terrains.

Notons que certains groupes sont moins axés sur la mise en place de structures d'intervention que sur l'aide à apporter à l'entreprise communautaire ou coopérative en termes :

- d'aide à la conception de projets ;
- de soutien à la gestion ou à l'administration ;
- de montage financier ;
- de support à l'implantation d'une saine comptabilité.

Dans cette veine d'intervention, indiquons des corporations autonomes tels le Groupe de consultation de Montréal⁵², le Community Enterprise Center d'Ottawa-Carleton et un organisme du même genre en implantation à Toronto⁵³, ou encore des groupes affiliés à une institution d'enseignement tel le Community Business Center qui est associé au George Brown College de Toronto.

⁵²Cette initiative est portée par la deuxième plus grande centrale syndicale québécoise, la CSN.

⁵³Lequel doit voir le jour au printemps 1993.

Les outils spécialisés d'intervention

- Une fiducie foncière communautaire est un organisme créé par des représentants d'une communauté pour acquérir et gérer des terrains et des bâtiments. L'objectif visé par une fiducie foncière est le contrôle du sol et l'aménagement de ce dernier en fonction d'un type de développement en accord avec les besoins d'une communauté. Une fiducie foncière peut être à vocation industrielle, commerciale ou résidentielle.

*"A community land trust is a democratically structured not-for-profit corporation, with an open membership, created to hold land for the benefit of a community and of individuals within the community. A CLT acquires land through purchase or donation, with the intention of holding it in perpetuity."*⁵⁴

- Une association communautaire d'emprunt est à la fois un fonds d'investissement et un groupe d'aide à la réalisation de projets économiques dans une communauté.

*"A community loan fund is a not-for-profit corporation, or a program within a not-for-profit corporation, that accepts loans from individuals and institutions and uses this capital to make loans for community development projects within its own geographic area."*⁵⁵

- Un cercle d'emprunt est composé de quatre à sept personnes qui se réunissent pour s'entraider afin que chacune de ces personnes puisse créer ou consolider sa propre micro-entreprise. L'objectif du cercle est de

⁵⁴White & Matthei (1987), p. 41.

⁵⁵Swack (1987), p. 82.

faciliter, par la micro-entreprise, un complément de revenu et éventuellement la création d'un emploi autonome. Les cercles donnent accès au crédit sans exiger de garantie ni d'endosseur. En fait, les personnes membres du cercle sont coresponsables des prêts. Chaque personne devient éligible à un prêt à mesure que le premier emprunteur fait ses paiements régulièrement. C'est le cercle, donc l'ensemble des membres, qui approuve et attribue les prêts à chaque personne⁵⁶.

*"100 000 new jobs must be provided each day to employ the masses of people entering the labour market in the developing world. The formal economies are saturated and can offer nothing to those migrating to the overcrowded cities in search of work. With no resources but their own hard work and determination to survive, the unemployed have created an «invisible economy». Called micro-enterprises, these businesses are family-owned and operated, often run by women, usually employing one or two people, and started with a minimum capital investment. To give the poor a chance to work within the system, instead of being beaten by it, programs offering speedy and convenient credit with good management techniques have been operating with astounding success in Third World countries."*⁵⁷

- Une société d'aménagement communautaire du territoire est un organisme sans but lucratif qui gère l'aménagement de projets économiques dans une communauté. Une telle société privilégie de droits politiques décentralisés pour gérer des questions telles le zonage et le droit d'expropriation sur son

⁵⁶Pour une présentation appliquée du concept à une clientèle cible de femmes immigrantes, voir Community Business Centre (1991).

⁵⁷Calmeadow Foundation (1991).

territoire. Le principal exemple d'une telle société est la Dudley Street Neighborhood Initiative (DSNI) :

*"DSNI has pursued an aggressive strategy to control the 4.5 million square feet of vacant land in the neighborhood. DSNI has obtained eminent domain authority over 15 acres of private vacant land. An additional 15 acres of city owned land has been committed to DSNI's land trust. DSNI is also working closely with the city of Boston to assemble and dispose of additional public and private parcels. DSNI, with the assistance of a team of planning consultants, DAC International, has created a comprehensive revitalization plan. Over 100 local residents worked with DAC to create 13 revitalization strategies. These strategies include the construction and rehabilitation of 2 000 affordable housing units and programs to stop displacement, improve social services (especially child care, recreation, and job training), fight drugs and crime, and create business opportunities for local entrepreneurs. DSNI is now working to implant these strategies."*⁵⁸

• Une régie de quartier est un dispositif local, adaptable, autonome, qui prend en charge la gestion et la réalisation de certaines tâches techniques : entretien de l'habitat et de l'environnement, maintenance, réparations, etc. Elle emploie les personnes du quartier pour redistribuer, au plus grand nombre d'entre elles, les ressources financières engendrées par ces tâches.

"Il est logique que ce nouvel outil de développement, la régie de quartier, ait pris naissance dans le terreau de contextes urbains défavorisés pour répondre à une triple

⁵⁸DSNI (1989), p. 1.

*préoccupation des habitants : améliorer leur vie quotidienne, accroître leurs ressources et être des citoyens à part entière. En prenant en charge la gestion de certaines tâches liées au cadre de vie, ils ont instauré un nouveau type de fonctionnement avec les institutions."*⁵⁹

• Une initiative de développement des ressources humaines est un organisme sans but lucratif ou un programme d'une corporation de développement économique communautaire. Une telle initiative est vouée à la formation sociale et professionnelle de la population sans emploi d'une communauté.

*"Community-based organizations operating job training and placement programs often focus their efforts to meet unemployment problems that are most severe in their neighborhoods. Some groups view youth unemployment - and the attendant problems of delinquency, crime, and increasing school drop-out rates - as most pressing among area residents... Other community groups may view employment difficulties of welfare recipients - usually women heads of households - as top priority... Finally, displaced workers make up a major group to whom job re-training programs may be targeted."*⁶⁰

• Une entreprise d'insertion par l'économique est une association sans but lucratif ou une coopérative de travail qui lie des objectifs sociaux de formation à l'emploi et de formation professionnelle à des objectifs économiques de production de biens ou de services. L'entreprise assure un suivi sur plusieurs mois après le stage et sensibilise les acteurs économiques aux problèmes de l'insertion professionnelle des personnes sans emploi.

⁵⁹Saragoussi (1989), p. 9.

⁶⁰McCormick, Howard, Wiewel & Siegel (1987), p. 24.

"L'entreprise d'insertion est une entreprise qui s'adresse en priorité à des personnes (jeunes et adultes) qui connaissent des échecs répétés et qui le plus souvent se trouvent en situation précaire (fin de droits, sans revenu, sans domicile fixe, n'ayant jamais travaillé, marginalisés ou en voie de marginalisation). D'une façon générale, ces personnes sont adressées par des organismes du secteur de l'action sociale ou de la justice... À l'exception de la structure permanente de l'entreprise, les personnes en insertion sont employées dans ce type d'entreprises pour une durée déterminée (la moyenne est de 9 mois mais peut varier de 6 à 18 mois). Leur emploi fait l'objet d'un contrat de travail ou de formation et leur rémunération est déterminée en référence à ce contrat."⁶¹

- Un jumelage école-entreprise ("compact" en anglais) est une convention signée entre un promoteur et une école dans le but de faciliter la transition des étudiants entre le milieu scolaire et le monde du travail. L'exemple le mieux connu est le Boston Compact qui fut initié en 1982.

Des entreprises, des individus, des organismes à but non lucratif peuvent être parrains d'une école. Le parrainage permet de compléter les ressources d'une école par un savoir-faire et des ressources financières extérieures. Le type d'activités ou de contributions est diversifié : visite d'entreprises, cours dans les lieux même de l'entreprise, don de matériel ou d'équipement, partage du savoir-faire par des séminaires, des cliniques de formation, des présentations, des stages en entreprise, des emplois

⁶¹CNEI (1990), p. 10.

d'été et des emplois permanents à la graduation de certains finissants.

*"La Convention de Londres fut une initiative des entreprises locales avec pour finalité l'amélioration des conditions de vie urbaine, tout en formant de la main-d'oeuvre qualifiée. Elle est née en 1987. Le London Compact est une convention entre chefs d'entreprises locaux et un groupe d'écoles par laquelle les premiers garantissent une priorité pour des stages et des emplois aux élèves diplômés de cette Convention. Les seconds s'engagent à améliorer les méthodes de formation ainsi que les résultats de leurs élèves et à réduire le taux d'abandon scolaire."*⁶²

- Une entreprise alternative est essentiellement une entreprise dotée d'un mode de gestion démocratique. Il peut s'agir d'une gestion coopérative ou d'une gestion communautaire, soit par la forme corporative de la société sans but lucratif, soit par la forme corporative à but lucratif où une charte sociale institutionnalise des politiques sociales et prévoit des mécanismes de redistribution communautaire des profits.

"What is important is to ensure that the enterprise remains responsible and accountable to the community. In turn, the community will have a reciprocal collective responsibility to all its institutions, including business. Businesses must be seen as tools for empowerment. It is not enough to own and manage them; rather, their goals and activities must be oriented to achieving collectively agreed upon social and ethical objectives. In this way, alternative business

⁶²Praderie (1991), cahier Fiches de cas tirées des auditions et des rencontres, p. 5.

development can be a legitimate key component of a community development strategy."⁶³

- Le développement de micro-entreprises est une approche de plus en plus retenue dans les pays développés. L'expérience des pays en voie de développement démontre toute la force de cette formule qui permet à des individus de mettre en place, autour d'une activité économique généralement simple, un embryon d'entreprise qui a le potentiel de devenir une petite entreprise privée ou collective.

Comme le démontre bien Birch (1979) pour l'économie états-unienne, depuis la fin des années 1960, c'est au niveau des PME que se produit la majeure partie des emplois créés. Dans cette veine, la micro-entreprise est une porte d'entrée à la création de PME pour des personnes qui ont peu de ressources financières. La force d'une micro-entreprise réside dans le jumelage d'une expertise portée par le promoteur du projet avec la mise en opération très concrète d'une entreprise. Un tel jumelage témoigne d'un taux de succès plus élevé que lorsqu'un individu ou un collectif démarrent une PME sans avoir vraiment pu tester la faisabilité autrement que par une étude de marché.

- Un incubateur communautaire d'entreprises offre des services d'accueil et d'accompagnement aux entreprises nouvellement créées. Généralement, les incubateurs sont détenus par des administrations publiques ou des firmes privées. Il existe toutefois des exemples d'incubateurs sans but lucratif tel le Fulton-Carroll Center for Industry de Chicago.

"The Industrial Council of Northwest Chicago opened the Fulton-Carroll Center for Industry in the

⁶³Ninacs (1991), p. 6.

*depressed neighborhood surrounding the intersection of these two streets in october of 1980. Their goal was to create small business opportunities and jobs for the area's residents."*⁶⁴

Le Fulton-Carroll se veut un outil de développement de l'emploi par la création d'entreprises. Il favorise l'accueil de projets portés par une clientèle de personnes marginalisées telles les entrepreneures féminins et les entreprises créées par des représentants de groupes ethniques⁶⁵.

- Un réseau de prévention de fermetures d'usine est une structure d'intervention mise en place dans une communauté afin d'assurer un système de surveillance auprès des entreprises en difficulté. Le réseau est composé de représentants syndicaux et d'organismes communautaires.

"The main goal of coalitions is to fight the closure of a factory, to ease the impact of worker dislocation. Coalitions draw upon an arsenal of tactics to achieve their purposes. If it appears the company's intentions to close are not serious, the coalition may want to pressure the firm to negotiate for conditions under which the plant will remain open. If the firm is facing internal difficulties, the coalition may work with the firm to obtain public assistance, create a new market or new products, or develop other plans to help the company stay in business. For instance, job training funds may be used to essentially subsidize a plant's wage costs for some time. If it appears a move is certain, the coalition will want to press for company assistance to ease the impact of the closing on the community and/or identify

⁶⁴Temali & Campbell (1984), p. 70.

⁶⁵Fontan, Gareau et Neamtan (1989), pages 50 à 52.

alternative options for retaining jobs e.g., through finding a new owner, through a worker buyout, and so forth. Other tactics include gathering community support through publicity, public forums, rallies, and demonstrations, boycotts of the company's products or of firms with which it does business; suing the company; labor strikes; and use of city eminent domain powers."⁶⁶

- La formule coopérative d'actionnaires dans la veine des démarches liées à la prévention des fermetures d'usine, nous retrouvons l'idée de l'investissement des travailleurs dans l'entreprise.

La formule est bien connue aux États-Unis sous le nom Employee Stock Ownership Plan :

"There are two basic types of employee ownership practiced in the United States today, although variations exist. First, The Employee Stock Ownership Plan (ESOP) is a legal and tax mechanism which may or may not include worker control. In this type of plan, employees make stock contributions to their employees in order to receive tax benefits. It is essentially an employee-benefit plan and is often given in lieu of salary increases and other employee benefits. An ESOP need not confer voting rights with stock ownership to the company's workers.

*The second type of employee ownership is the worker cooperative, a legal business structure mandating worker gets one share, one vote, and an equal voice on company matters. A democratic ESOP is a hybrid structure that retains the tax advantages of the ESOP while also ensuring the one person/vote principle."*⁶⁷

⁶⁶McCormick, Howard, Wiewel & Siegel (1987), p. 13.

⁶⁷McCormick, Howard, Wiewel & Siegel (1987), pp. 15-16.

• Une agence locale d'entreprise en Angleterre ou une Boutique de gestion en France sont des groupes de ressources support à des initiatives de création d'entreprise. Une agence locale d'entreprise cherche à faire naître un nouveau tissu d'entreprises dans une communauté pauvre. Elle fournit des informations et des conseils aux petites entreprises. Elle offre une assistance pratique aux jeunes créateurs pour le dossier financier, l'évaluation de projet, les méthodes de fabrication et de vente. Elle met aussi en place des formations - comptabilité, fiscalité, droit, gestion, informatique, relations industrielles et aménagement de l'espace. Elle se veut un lien permanent entre les incubateurs, les collègues techniques, les instituts de technologie, les centres de formation et les agences pour l'emploi. Quant aux boutiques de gestion :

*"The aims of boutique de gestion are: to contribute to the creation of activities and jobs; to promote new forms of business; to participate in local development; to encourage awareness of appropriate technology; to suggest instruments for collective management."*⁶⁸

⁶⁸Le Marois (1983), p. 77.

Méthodologie du développement économique communautaire

Le principal outil de travail utilisé par les bénévoles et les salariés d'initiatives de développement économique communautaire est la planification stratégique. Plusieurs auteurs présentent cette méthode, mentionnons Lewis et Green (1992), Vachon et Coallier (1992), Bryant (1991), CDPID (1991), Bonetti, Conan et Allen (1991) et Mico (1981).

Les auteurs voient dans la formation d'un groupe promoteur représentatif de la communauté pour analyser une situation socio-économique à régler, le point de départ d'une intervention en développement économique communautaire.

Une fois l'amorce faite, le groupe promoteur s'engage dans l'élaboration d'une vision de ce que l'on veut entreprendre⁶⁹. Cette vision a des composantes économiques, politiques, sociales, culturelles et institutionnelles. Une fois la vision élaborée, le groupe identifie les retombées envisagées pour la communauté. Ces retombées peuvent être quantifiées en termes d'emplois, de créations d'entreprises, de qualité de vie, de santé, de services sociaux ou communautaires, de logement social ou de pressions politiques pour modifier des lois ou des programmes publics.

De l'analyse de la situation, de la vision qui a été élaborée et des retombées que l'on souhaite réaliser,

⁶⁹Nous présentons ici la trame méthodologique avancée par Lewis et Green (1992). Notons qu'ils présentent des exemples concrets pour étayer cette méthodologie.

vont se dégager des priorités d'intervention desquelles vont découler des options stratégiques.

Les options stratégiques dégagées varient mais sont essentiellement liées à des domaines d'intervention auxquels se greffent des objectifs généraux, des outils spécifiques d'action et des objectifs quantifiés sur cinq ans - nombre d'emplois à créer, nombre de maisons à rénover, ainsi de suite.

La planification stratégique renvoie à d'autres outils de gestion, telle la conception d'indices de développement⁷⁰, la gestion opérationnelle, qui permet de revoir le plan d'action général sur une base annuelle. Elle renvoie aussi à un mécanisme d'évaluation et de consultation auprès de la population pour vérifier si les interventions effectuées satisfont la communauté.

La planification stratégique implique aussi la construction de partenariats, tant avec l'État qu'avec d'autres institutions ou organisations de la communauté dont le secteur des affaires ou le secteur syndical⁷¹.

Enfin, la planification stratégique ne se fait pas en dehors d'un processus de formation. Une formation qui s'adresse non seulement aux personnes clientes des services offerts, mais aussi au personnel et aux bénévoles de l'initiative de développement économique communautaire⁷².

⁷⁰Un guide pratique des indices de développement a été conçu au Canada pour le milieu autochtone par le Comité de direction du Projet sur les indices de développement (1991).

⁷¹Pour une présentation générale sur le partenariat Bonetti, Conan et Allen (1991), Dommergues (1988). Pour une présentation sur le partenariat avec le milieu des affaires, OCDE (1989 et 1987). Pour une présentation sur le partenariat avec des syndicats, Brecher et Costello (1991).

⁷²Sur ce point, voir Mico (1981), chapitre 10.

Modes d'évaluation et grandes réalisations

L'évaluation est une composante importante d'une démarche de développement économique communautaire. Des États-Unis à l'Europe en passant par le Canada, l'évaluation est un souci constant non seulement de la part des gouvernements, mais aussi pour les groupes sur le terrain.

La littérature indique que nous retrouvons deux grandes méthodes d'évaluation. Une première est dite quantitative, du genre des bilans menés par le National Congress for Community Economic Development (1989 et 1991), Flett (1992) ou par Vidal (1992). Le bilan de NCCED fournit par exemple des informations de base sur le nombre de groupes existants, la quantité de logements gérés et construits, le nombre d'emplois créés, le nombre de projets de micro-entreprises qui furent aidés. Le bilan de Vidal repose sur un échantillon restreint de 130 CDÉC dans 29 villes états-uniennes. Elle analyse en profondeur les activités des CDÉC étudiées.

Une deuxième méthode est dite qualitative. Elle vise à mesurer le niveau de satisfaction des bénéficiaires de services dispensés par un organisme communautaire. Des rencontres auprès d'une population cible permettent de relever l'information telle que vécue par le ou la bénéficiaire de service et l'intervenant (Papineau & Kiely, 1992).

Entre les deux, nous avons des évaluations mixtes dites dynamiques qui combinent à la fois une approche qualitative et quantitative⁷³.

À ce premier découpage s'ajoute un deuxième. L'évaluation peut être du type bilan social et ne dresser qu'un portrait des facteurs internes de l'organisation auditée⁷⁴. Elle peut être environnementale et considérer à la fois les facteurs internes et externes de l'organisation évaluée. Dans ce cas, l'évaluation tient en considération le contexte dans lequel l'intervention prend place. Le rôle joué par l'État, comme élément support de l'intervention en cours, est ainsi pris en considération et sujet, lui aussi, à évaluation (EIC/PDC, 1990 ; Canadian Council on Social Development & al., 1992). Ceci peut conduire à des évaluations des politiques et des programmes non seulement de financement des organisations de développement économique communautaire ou de développement local, mais aussi de tout autre politique ou programme qui ont un impact sur les interventions microsociales (Bonetti, Fraisse & Gaujelac, 1987).

Pour traiter de l'évaluation et des réalisations du développement économique communautaire, nous optons pour une approche qui répondra à une question centrale : quelles évidences retrouve-t-on dans la littérature évaluative pour dire que le développement économique communautaire donne des résultats probants ?

⁷³Viveret (1989) présente un exemple d'une telle évaluation pour les entreprises d'insertion en France.

⁷⁴Lauzon (1981) présente une méthode de conception du bilan social ; Alphandéry (1990) présente les résultats d'un tel bilan pour un type d'initiative, l'entreprise d'insertion.

Nous répondrons à cette question en considérant six aspects de l'intervention.

- **L'aspect de la création et du maintien d'emplois**

La plus ancienne et la plus citée des évaluations est celle de la firme états-unienne Abt Associates (1973). Entre 1970 et 1973, cette firme a évalué un groupe de corporations de développement économique communautaire états-uniennes qui recevaient des subventions du gouvernement fédéral. Les résultats de l'étude indiquent que les CDÉC ont favorisé la création d'emplois dans les entreprises aidées, que ces emplois s'adressent à 29 % à des personnes qui n'étaient pas en emploi et que les nouveaux employés des entreprises aidées proviennent à 65 % de la localité desservie par ces CDÉC. De plus, le niveau de rétention des entreprises aidées sur le marché est élevé puisqu'il se situe à 50 % après la quatrième année d'existence. Une étude menée en 1980 par le National Center for Economic Alternatives (1981) a permis de valider, plusieurs années après, les données et les analyses avancées par le groupe Abt.

Une évaluation faite par Labonté (1989) des CDÉC montréalaises, pour le compte de l'Office de planification et de développement du Québec, indique que l'aide technique et les fonds d'investissements gérés par les CDÉC de 1986 à 1989 ont permis la création/maintien de 744 emplois⁷⁵.

De tels rapports d'évaluation permettent à Perry (1989) de tirer les conclusions suivantes :

⁷⁵Pour un relevé détaillé entre les emplois créés et maintenus, voir le tableau synthèse en page 3.

"1) un programme d'aide à l'entreprise dans des régions défavorisées peut donner de bons résultats ;

2) il n'est pas nécessaire de concentrer les ressources uniquement dans des régions ou des centres à forte croissance économique ;

3) il n'est pas nécessaire d'inciter les gens à quitter les localités défavorisées pour les aider à trouver un emploi."⁷⁶

Les CDÉC permettent donc de créer des emplois dans des milieux défavorisés pour des personnes qui ne sont pas en emploi et de le faire dans un environnement durable.

• L'aspect de la rentabilité de l'investissement :

Les initiatives de développement économique communautaire doivent compter sur un financement public pour leurs opérations. Rares sont celles qui sont autofinancées à cent pour cent. Il se pose donc pour l'État et les groupes subventionnés une question de rentabilité. Pour l'État il s'agit de voir si l'investissement effectué est un bon placement. Pour les groupes, il s'agit de démontrer à l'État que l'argent reçu pour initier de la formation, du développement d'entreprises ou du développement résidentiel est un investissement viable.

Peu d'études se penchent sur ces questions. Mentionnons l'évaluation d'un groupe de CDÉC par le National Center for Economic Alternatives (1981),

⁷⁶1989, p. 24.

laquelle, nous indique Perry (1990), présente les résultats suivants :

*"Le NCEA a évalué les pertes en capital occasionnées par les faillites et les a déduites des bénéfiques globaux des entreprises parrainées par les CDÉC étudiées. Même alors, le solde indiquait un bénéfice, quoique faible, de 1 751 000 \$, après déduction de 39 millions de dollars pour les entreprises disparues, ce qui représente un peu plus de 10 % du capital investi par ces CDÉC dans des entreprises."*⁷⁷

De plus, Labonté (1989), dans son évaluation des CDÉC montréalaises, considère comme un bon placement l'investissement fait par l'État dans l'aide accordée à ces organisations. D'une part, nous dit-il :

*"Les programmes d'aide financière à l'entreprise administrée par les CDÉC sont aussi performants que les programmes gouvernementaux."*⁷⁸

D'autre part, l'investissement a permis une économie à l'État. En effet :

"Les entreprises soutenues financièrement par les CDÉC n'auraient vraisemblablement pas vu le jour car le capital de risque est quasi-inexistant pour les très petites entreprises. Or, les emplois créés grâce à cette intervention entraînent une diminution des coûts des programmes sociaux. Comme l'on sait que chaque bénéficiaire d'aide sociale coûte environ 7 000 \$ par année à l'État québécois, les emplois créés entraînent des économies annuelles de 1,582 M\$ pour des subventions

⁷⁷Page 24.

⁷⁸Page 5.

gouvernementales de 0,845 M\$ versées de 1986 à 1989."⁷⁹

Certains groupes de développement économique communautaire ont construits leurs outils pour démontrer à l'État la rentabilité de l'investissement effectué. Rappelons l'exemple états-unien de la Kentucky Highlands Investment Corporation qui a construit en 1980 une méthode d'évaluation autour d'un indice de rendement du capital investi par les contribuables⁸⁰. Mentionnons l'exemple québécois de l'entreprise d'insertion Boulot Vers qui a construit, à partir d'une méthode comptable, son propre indice de rendement du capital investi. Les résultats positifs de leur autoévaluation furent validés, l'année suivante, par une firme comptable privée :

*"Une étude récente par la firme Mallette, Major, Martin démontre le rendement exceptionnel des subventions gouvernementales accordées à l'entreprise, confirmant une étude interne effectuée en 1987 dont les conclusions étaient semblables. On sait maintenant que, compte-tenu de ses résultats d'intégration, le Boulot Vers permet aux gouvernements de récupérer leur mise de fonds dès la fin de la première année. L'analyse indique, à partir d'une simple extrapolation, que cette récupération se transforme en revenus additionnels pour l'État dès la seconde année. Il s'agit de fait, bien plus d'investissement social que de subventions."*⁸¹

Les subventions de l'État, dans un contexte de saine administration et de cohérence entre la réalisation d'objectifs sociaux et économiques, ne sont pas des

⁷⁹Labonté (1989), page 18.

⁸⁰Perry (1989) décrit cette évaluation des pages 18 à 20.

⁸¹Rodriguez (1991), page 14. Le document présente en annexe les pièces justificatives aux arguments présentés.

subventions mais bien un investissement social qui rapporte à moyen et long terme à l'État. Lorsque les objectifs sociaux diminuent, par un déplacement des clientèles vers des clientèles moins marginalisées, alors le problème de la rentabilité sociale diminue et les subventions demeurent des subventions.

- **L'aspect démocratie et efficacité économique**

Les travaux de Kelly (1977) indiquent clairement qu'un leadership démocratique au sein d'organisations ne représente pas un désavantage au plan des performances rencontrées. Au contraire, plus la communauté s'implique et participe dans une entreprise communautaire, plus le niveau de performance de l'entreprise s'améliore.

- **L'aspect de la qualification de la population et des promoteurs**

Plusieurs études se sont penchées sur la question de la qualification de la population. Mentionnons une étude récente très novatrice, celle de Papineau et Kiely (1992) :

*"The present study documented the early outcome of a community development program that seeks to empower low income community members including immigrants and refugees, single parents, the unemployed and those on social assistance. A qualitative methodology was used to explore the personal repercussions of participation in the CED project for both clients and practitioners. Their personal and collective evolution was analyzed in relation to the initial strategic objectives of the project and in relation to five dimensions of an empowerment process."*⁸²

Les cinq dimensions dégagées et les principaux résultats sont les suivants :

"Self-efficacy through increased self-respect and self-confidence : program participants have indeed progressed in this area, close to half of the respondents specifically referred to the increased self-confidence that resulted from their participation in the project.

Development and validation of the individual and the group's knowledge, skills and resources : two-thirds of the respondents, including virtually all the entrepreneurs specifically mentioned that their experience in the project had an influence on their skills. It enabled them to increase their awareness of and to validate the skills they already possessed, as well as to acquire new work related skills.

Authority and enablement : with the CDÉC-GP's help, many potential entrepreneurs are now in the process of planning and actualizing their business, some have started operating. Sustaining them in realizing all their potential is a slow process because our clients face many barriers, but it is being achieved.

Critical consciousness : taken as a whole, the results of this study tend to suggest the beginnings of a critical consciousness among group members in relation to poverty and its causes as well as potential solutions. There is a renewed hope that it is possible to do something when community members work together to set up concrete vehicles such as CDÉC-GP and start a dialogue with levels of government and granting agencies as well as other communities members with specialized

knowledge. CED is seen as a model to link social and economic community development.

Multi-dimensionality : individual participants reported wanting to improve the quality of life for their family through business ownership. Both practitioners and potential entrepreneurs consider themselves to be members of a support group, are active within the group and ready to contribute their energies and their experience to help other community members. Nonetheless, the numbers of people involved in the project are still low and outreach to the community organizations is a major goal. For example, the project has recently started actualizing a new program objective of funding housing alternatives as well as business, and is creating links to community organizations and organizers active in the housing domain."⁸³

Mesurer la prise en charge est une opération délicate. La méthode développée par Papineau et Kiely a l'intérêt de reposer sur le témoignage des personnes directement impliquées dans une démarche de développement économique communautaire. Les résultats indiqués témoignent d'une autoévaluation positive où, en tant qu'acteurs dans un processus, les personnes consultées sentent qu'il leur est possible d'accomplir des choses - comme devenir entrepreneur pour une femme immigrante - dans des domaines où ces personnes étaient d'emblée exclues par des consultants et des ressources conventionnelles du développement économique.

Rodriguez (1991) présente une évaluation très positive des retombées de l'intervention du Boulot Vers (une entreprise d'insertion montréalaise) sur la clientèle de l'organisme. Comparativement à des programmes

⁸³Papineau & Kiely (1992), pages 21 à 25.

gouvernementaux d'intégration professionnelle, Boulot Vers réussit une intégration à 70 % alors que les programmes gouvernementaux réussissent à 50 %⁸⁴. Le Boulot Vers accueille en moyenne 50 jeunes par année. À la fin de 1992, 400 jeunes y avaient fait un stage. L'évaluation globale démontre qu'entre la signature d'un contrat de stage et la fin du stage complété : 55 % des stagiaires se placent sur le marché du travail, 20 % retournent aux études, 15 % sont référés à des organismes spécialisés et 10 % décrochent en cours de route⁸⁵.

• **L'aspect de la mobilisation du capital**

Dans une étude récente du National Association of Community Development Loan Funds, il est démontré qu'il est non seulement possible de mobiliser du capital à l'échelle d'une communauté mais aussi que ce capital une fois investi se traduit par des effets bénéfiques pour les communautés. Ainsi, les impacts économiques et sociaux des fonds d'investissement communautaire se présentent ainsi :

- 14 000 unités d'habitation ont été financées, dont 93 % s'adressent à des personnes à faible revenu et 89 % le sont sur une base permanente ;
- la création ou le maintien de 3 700 emplois, dont 65 % s'adressent à des personnes à faible revenu, 50 % à des femmes et 35 % à des personnes appartenant à un groupe minoritaire ;

⁸⁴Information présentée dans un tableau en annexe III.

⁸⁵Lévesque & Fontan (1992), résultats cumulés pour une demande d'information auprès de Boulot Vers pour la constitution d'une fiche technique sur l'organisme.

- 940 emprunteurs en étaient à leur premier emprunt ;
- 1 000 emprunteurs ont acquis de nouvelles connaissances dans le processus ;
- 643 millions de dollars ont été mobilisés directement et indirectement sur une période de 5 ans.⁸⁶

Les fonds communautaires d'investissement aux États-Unis sont au nombre de 40. Ils détiennent un portefeuille de 73 millions et connaissent un taux annuel de croissance évalué à 10 %⁸⁷.

• L'aspect organisationnel

Vidal (1992), dans une étude de 130 CDÉC états-uniennes en milieu urbain, a été en mesure d'analyser la performance des CDÉC en fonction de cinq caractéristiques organisationnelles :

***Size.** CDC's that are currently large, particularly those with annual budgets exceeding \$2 million, have produced more than smaller groups have...*

***Priorities.** A strong relationship exists between the amount of any good or service a CDC produces and the importance the group attaches to it. In each activity examined, the groups that view that activity as a major one consistently have produced far more than groups for which the activity is not central.*

***Experience.** A CDC's level of accomplishment in a program area increases with experience...*

⁸⁶NACDLF (1991), p. XV.

⁸⁷Rock & Klinedinst (1992), p. 341.

Leadership Stability. The average total output of CDC's that have enjoyed stable leadership is consistently greater than the output of other groups. It falls as the degree of leadership instability increases.

Strategy. CDC's that operate with a clearly defined strategy have produced substantially more than groups without one. For exemple, community developers with a clear housing strategy have produced, on average, over 40 percent more dwellings units than groups without a stratgegy or with one poorly defined."⁸⁸

Les travaux de Kelly (1977) indiquent clairement qu'un leadership démocratique au sein d'organisations ne représente pas un désavantage au plan des performances rencontrées. Au contraire, plus la communauté s'implique et participe dans une entreprise communautaire, plus le niveau de performance de l'entreprise s'améliore.

Les cinq niveaux analysés démontrent clairement l'efficacité du développement économique communautaire à initier une relance socio-économique et une prise en charge par les communautés de leur développement.

⁸⁸Vidal (1992), p. 9.

Conclusion

Les initiatives de développement économique communautaire offrent un potentiel incontournable pour des communautés sociales ou régionales au prise avec des problèmes socio-économiques importants. Le développement économique communautaire représente une stratégie d'intervention qui a fait et qui continue à faire ses preuves.

Cette revue de la littérature nous a permis de clarifier les définitions, de caractériser le développement économique communautaire, de relever des éléments clés de son histoire et de se pencher sur les dimensions, les outils et les méthodes utilisés. La revue présentée nous a aussi permis de voir l'efficacité de cette stratégie d'intervention telle que mesurée par différentes études.

Au fil de la revue de la littérature, il nous a été possible de voir que le développement économique communautaire n'est pas un tout homogène mais bien un univers hétérogène de pratiques qui s'inspirent d'une même source pour initier des actions de prise en charge par une communauté sociale ou régionale du développement à initier sur un territoire.

De façon similaire, l'évaluation des initiatives du développement économique communautaire n'est pas globale mais spécifique à des projets ou à un groupe de projets.

Dès lors, il n'est pas possible de dégager d'emblée un constat généralisé de succès ou d'insuccès dans la tentative des initiatives de développement économique

communautaire d'atteindre des objectifs sociaux et économiques. Tout au plus, il est possible de statuer, expérience par expérience, sur l'harmonisation de ces objectifs.

À l'image de l'atteinte d'objectifs économiques de rentabilité par l'entreprise privée, l'entreprise de développement économique communautaire peut, comme le démontre bien la littérature évaluative lorsque les conditions requises sont présentes, atteindre de façon satisfaisante des objectifs sociaux et économiques. Il appert donc que la formule est viable, mais que pour être viabilisée il faut s'en tenir à beaucoup de rigueur sans chercher à reproduire de facto un modèle ou à imposer par le haut une vision des interventions à réaliser.

BIBLIOGRAPHIE

Abt Associates, *An Evaluation of the Special Impact Program*, Abt Associates, Cambridge, 1973.

Action-gardien, *Des choix pour La Pointe : un quartier à améliorer, une population à respecter*, Regroupement des organismes communautaires Action-gardien, Pointe-St-Charles, 1986.

ALDEA, *Vers la démocratie économique*, La revue de l'économie sociale, # 20, 1990.

Allaire, G., *Le développement rural et la politique agricole de transition : quel paradigme alternatif au productivisme ?* Revue internationale d'action communautaire, # 22/62, 1989.

Alphandéry, C., *Les structures d'insertion par l'économie*, La Documentation Française, Paris, 1990.

Arocena, J., *Le Développement par l'initiative locale : le cas français*, l'Harmattan, Paris, 1986.

Arocéna et al., *Initiative locale et développement*, Groupe de sociologie et de création institutionnelle, Paris, 1984.

Association communautaire d'emprunt, *Association communautaire d'emprunt de Montréal*, ACEM, février 1991.

Aydalot, P., *Réalités et illusions de l'économie locale*, Autrement, # 47, 1983.

Bateman, P.G., *Who Can Represent East Boston? a Case Study of the East Boston Community Development Corporation*, Institute for New Enterprise Development, Cambridge, 1981.

Beale, E.J., *A Case Study of the Human Resources Development Association*, directions for Regional Development Project, Economic Council of Canada, 1988.

Bekemans, L., *Local Employment Initiatives*, European Center for Work and Society, Vangorcum-Assen, Maastricht, 1983.

Bélangier, P.R., *Développement local et latéralisation du social : la contribution des mouvements sociaux*, in **Gagnon, C. et al**, *Le*

local en mouvements, Groupe de recherche en interventions régionales, Université du Québec à Chicoutimi, Chicoutimi, 1989.

Berger, R., Steinbach, C., *A Place in the Marketplace*, National Congree for Community Economic Development, Washington, 1992.

Berndt, H.E., *New Rulers in the Ghetto: the CDC and Urban Poverty*, Greenwood Press, Wesport, 1977.

Baron, L.I, Watson, N., *Loan Funds for Small Business: Lessons for Canadian Policy Makers, A case Study of Colville Investment Corporation*, Local Development Paper #1, Conseil économique du Canada, 1989.

Bertolini, G., *Emplois d'initiative locale, économie sociale et tiers-secteur*, Économie et Humanisme, Lyon, # 264, avril 1982.

BIC, *Key Factors Contributing to the Successful Development of Small Business, The Entreprise Agencies' Experience*, Business in the Community, 1988.

BIC, *Small Firms: Survival and Job Creation, the Contributions of Enterprise Agencies*, Business in the community, London, 1987.

Birch, D., *Job Creation in America*, Free Press, New-York, 1987.

Birch, D., *The Job Generation Process*, MIT program on neighborhood and regional change, Cambridge, 1979.

Blakely, E.J., *Community Economic Development: Tomorrow's Economy Today*, International Forum on Community Economic Development, Toronto, 1992.

Blakely, E.J., *Planning Local Economic Development*, Sage Library of Social Research, London, 1989.

Bonetti, M., Conan, M., Allen, B., *Développement social urbain, stratégies et méthodes*, l'Harmattan, Paris, 1991.

Brecher, J., Costello, T., *Building Bridges, the Emerging Grassroots Coalition of Labor and Community*, Monthly Review Press, New-York, 1990.

Brodhead, D., Lamontagne, F., Peirce, J., *L'organisme de développement local, une perspective canadienne*, document sur le développement local # 20, Conseil économique du Canada, Ottawa, 1990.

Brodhead, D., Decter, M., Svenson, K., *Community-Based Development: a Development System for the 1980's*, Labour Market Studies Series # 3, Ottawa, 1981.

Bruyn S.T., Meehan, J. (éd.), *Beyond the Market and the State : New Directions in Community Development*, Temple University Press, Philadelphia, 1987.

Bryant, C.R., *Le développement communautaire durable, les partenariats et la préparation de propositions de projets réussies*, Estrateg Communications Inc., Hudson, 1992.

Bryant, C.R., Preston, R.E., *Un schéma pour les initiatives locales en développement économique*, Programme de développement économique, Faculté des études de l'environnement, Université de Waterloo, Waterloo, 1987.

Calmeadow Foundation, *Micro-Enterprise: Give Credit Where Credit is Due*, Toronto, 1991.

Campfens, H., *Rethinking Community Development in a Changing Society, Issues, Concepts and Cases*, Ontario Community Development Society, Guelph, 1983.

Canadian Council on Social Development, Coopers & Lybrand Consulting Group, Norton Group, *Employability Resources Network, Helping People Succeed...in a Changing Labor Market*, Final Report, CCSD - CL - NG, Ottawa, winter 1992.

Carrier, R., *Les expériences coopératives du JAL*, Coopératives et développement, Presses de l'Université du Québec & Presses HEC, vol. 21, # 2, 1990.

CCE DG V, *Europe sociale, le Développement social urbain supplément 1/92*, Commission des Communautés européennes, Direction générale de l'Emploi, des Affaires Sociales et de l'Éducation, Bruxelles, 1992

CCE DG V, *La création d'emploi par le développement local*, Commission des Communautés européennes, Direction générale de l'Emploi, des Affaires Sociales et de l'Éducation, Bruxelles, 1988.

CDPID, *Les indices du développement*, Comité de direction du Projet sur les Indices du développement, Ottawa, 1991.

Chanan, G., *Social Change and Local Action: Coping with the Disadvantage in Urban Areas*, Shanhill, Dublin, 1990.

Chassagne, M.E., Romefort, A., *Initiatives et solidarités pour le développement local : l'affaire de tous*, Syros/Adels, Paris, 1987.

Choko, M.H., *Une Cité-jardin à Montréal : la cité-jardin du tricentenaire 1940-1947*, Méridien, Montréal, 1988.

City of Toronto, *Consultant Study on Community Economic Development*, Cooperative Work ltd., Development Initiatives Inc., Price Waterhouse, Toronto, 1987.

City of Toronto Planning and Development Department, *A Selective Economic Development Strategy for the City of Toronto*, City of Toronto, Toronto, 1980.

CNEI, *Les idées germent ou 135 manières de conjuguer économique et social*, Comité national des entreprises d'insertion, Paris, 1990.

Comité intergouvernemental de recherches urbaines et régionales, *Colloque international sur le Développement économique communautaire, compte-rendu*, ministère des Affaires sociales, Toronto, 1992.

Commission du développement économique, *Rapport de la Commission du développement économique sur la revitalisation des quartiers anciens de Montréal*, CDE, Montréal, 1987.

Community Business Centre, *Immigrant Women's Introduction to Self Employment, Financial Assistance Service Handbook*, CBC, Toronto, 1991.

Conn, M., *A Feminist Perspective on Community Economic Development ; Community Economic Development as a Strategy for Change*, in **Women's Skill Development Society**, *Women and the Economy: Building our Own Agenda*, Conference proceedings novembre 1986, Douglas College, New Westminster, 1986.

Conseil économique du Canada, *L'emploi au futur, tertiarisation et polarisation*, CEC, Ottawa, 1990a.

Conseil économique du Canada, *La relance locale, pour une approche communautaire du développement économique*, CEC, Ottawa, 1990b.

Cormick, L., Howard, W., Wiewel, W., Siegel, W., *Community Economic Development Strategies, a Manuel for Local Action*, UIC Center for Urban Economic Development, University of Illinois, Chicago, 1987.

Corporation de développement communautaire des Bois-Francs, *Actes du colloque sur le développement communautaire*, Corporation des Bois Francs, Victoriaville, 1987.

Coulmin, P., *La décentralisation, la dynamique du développement local*, Syros, Paris, 1986.

Davies, L., Shragge, E., *Bureaucracy and Community: Essays on the Politics of Social Work Practice*, Black Rose Books, Montréal, 1990.

Davis, J.E., *Contested Ground, Collective Action and the Urban Neighborhood*, Cornell University Press, Ithaca, 1991.

Defourny, J., Monzón Campos, J.L., *Économie sociale, entre économie capitaliste et économie publique ; The Third Sector Cooperative, Mutual and Nonprofit Organizations*, CIRIEC & De Boeck Université, Bruxelles, 1992.

Deland, P., *Les interventions du gouvernement du Québec dans les quartiers défavorisés et la Stratégie gouvernementale en matière de développement régional*, Office de planification et de développement du Québec, Québec, 1992.

Dommergues, P., *Questions en suspens*, in **OCDE**, *Les mécanismes de la création d'emplois*, OCDE, Paris, 1989.

Dommergues, P. (dir.), *La société de partenariat : économie-territoire et revitalisation régionale aux États-Unis et en France*, Afnor-Anthropos, Paris, 1988.

Dorsey, C.J., Ticoll, E., *The Nuts and Bolts of Community Based Economic Development*, Edmonton Social Planning Council, Edmonton, 1982.

DSNI, *Information Packet*, Dudley Street Neighborhood Initiative, Dudley, 1989.

Durning, A.B., *Mobiliser les communautés de base*, in **Brown, L.**, *L'État de la planète*, Economica, Paris, 1989.

Dykeman, F.W., *Entrepreneurial and Sustainable Rural Communities*, Mount Allison university, Sackville, 1990.

Ehrensaft, P., Freswater, D., Thruston, L., *Buts et mesures : le Programme Développement des Collectivités*, Emploi immigration Canada, 1991.

Ellerman, D.P., *Worker Ownership: Economic Democracy or Worker Capitalism ?* Industrial Cooperative Association, Somerville, 1986.

Eme, B., *Initiatives locales et État*, Paris, CRIDA, 1990.

Emploi et immigration Canada / Développement des collectivités, *Rapport de l'examen du programme développement des collectivités*, Ottawa, 1990.

Evoy, L., *Réclamer ce qui nous appartient : la création de fiducies foncières communautaires*, Centre de ressources de la troisième avenue & Regroupement des organismes du Montréal-ethnique pour le logement, novembre 1990.

Evoy, L., Mendell, M., *Alternative Investment and the Democratization of Capital*, Université concordia, Montréal, 1992.

Favreau, L., *Mouvement populaire et intervention communautaire de 1960 à nos jours, continuités et ruptures*, Centre de formation populaire et Éditions du Fleuve, Montréal, 1989.

Fairbain, B., Bold, J., Fulton, M., Ketilson, L.H., Ish, D., *Co-operatives and Community Development, Economics in Social Perspective*, Center for the Study of Co-operatives, University of Sakatoon, 1991.

FNARS, *Face à l'exclusion : quel contrat social ?*, Fédération nationale des associations d'accueil et de réadaptation sociale, Paris, 1988.

Fontan, J.M., *Les Corporations de développement économique communautaire montréalaises. Du développement économique communautaire au développement local de l'économie*, thèse de doctorat, Université de Montréal, distribution IFDEC, 1991.

Fontan, J.M., *Les corporations de développement économique communautaire : une des avenues du mouvement social dans l'économie*, Coopératives et développement, vol. 21, # 2, 1990.

Ford, R.L., *Work, Organization and Power, Introduction to Industrial Sociology*, Allyn and Bacon, New-York, 1988.

Fournier, P., *La concertation au Québec : étude de cas et perspectives*, Commission consultative sur le travail, gouvernement du Québec, Québec, 1986.

Fréchette, P., Vézina, J.P., *L'économie du Québec*, Éditions HRW, Montréal, 1985.

Freeman, H., Rossi, P.H., Wright, S.R., *Évaluer des projets sociaux dans des pays en voie de développement*, OCDE, Paris, 1980.

Friedmann, J., *Empowerment, the Politics of Alternative Development*, Blackwell, Oxford, 1992.

FTQ, *La FTQ se mobilise contre le mouvement sauvage d'acquisitions, de fusions et de fermetures d'entreprises*, Fédération des travailleurs du Québec, Montréal, 1989.

Gagnon, A.G., *Développement régional, État et groupes populaires*, Éditions Asticou, Hull, 1985.

Gagnon, C., Klein, J.L., Tremblay, M., Tremblay, P.A., *Le local en mouvements*, GRIR, Université du Québec à Chicoutimi, Chicoutimi, 1989.

Ganzglass, E., Heidkamp, M., *State Strategies to Train a Competitive Workforce: The Emerging Role of State-Funded Job Training Programs*, Center for Policy Research, Washington, 1987.

Gardner, L.M., *Community Economic Development Strategies, Creating Successful Businesses*, volume one to three, National Economic Development and Law Center, Berkeley, 1983.

Gareau, J.M., *L'implantation de l'Université McGill dans le Sud-ouest : de l'affrontement au partenariat*, IFDEC, Montréal, février 1991.

Gareau, J.M., *Le programme économique de Pointe Saint-Charles, 1983-1989, la percée du développement économique communautaire dans le Sud-ouest de Montréal*, IFDEC, Montréal, 1990.

Gaspard, M., *Les services contre le chômage*, Syros, Paris, 1988.

Gaudin, J., *Les grandes sociétés et la création d'emplois au niveau local*, Initiatives locales de création d'emplois, OCDE, 1986.

Gaudin, J., *Initiatives locales et création d'emplois*, Rapport au ministre, La documentation française, Paris, 1982.

Giloth, R.P., Mier, R., *Spatial Change and Social Justice : Alternative Economic Development in Chicago*, in **Beauregard, R.A.**, *Economic Restructuring and Political Response*, Sage Publication, Newbury Park, 1989.

Greffe, X., *Décentraliser pour l'emploi : les initiatives locales de développement*, Economica, Paris, 1988.

Gunn, C., Gunn, H.D., *Reclaiming Capital, Democratic Initiatives and Community Development*, Cornell University Press, Ithaca, 1991.

Hamel, P., *Action collective et démocratie locale, les mouvements urbains montréalais*, Presses de l'Université de Montréal, Montréal, 1991.

Hamel, P., *Le développement local en milieu urbain : la nécessité d'un partenariat-privé-public ?* Coopératives et développement, vol. 21, # 2, 1990.

Hanratty, J., *The New Dawn Story, an Experiment in Economically Based Community Development*, Health and Welfare Canada, Ottawa, 1981.

IFDEC, ANDLP, *Le Local en Action*, Éditions de l'Épargne, Paris, 1989.

Institut des Sciences du Travail, *Les entreprises alternatives, mythes et réalités*, Université Catholique de Louvain, Louvain-LaNeuve, 1983.

Jacquier, C., *Voyage dans dix quartiers européens en crise*, l'Harmattan, Paris, 1991.

Jacquier, C., Mendés-France, P., *Une politique européenne de revitalisation des zones urbaines en difficulté*, in **CCE DG V, Europe sociale, le Développement social urbain supplément 1/92**, Commission des Communautés européennes, Direction générale de l'Emploi, des Affaires Sociales et de l'Éducation, Bruxelles, 1992

Jessop, J., Weaver, C., *La coopération communautaire : une stratégie pour le développement local*, *Revue internationale d'action communautaire*, # 13 - 53, 1985.

Joyal, A., *L'émergence d'un troisième secteur*, *Autogestions*, # 20-21, 1985.

Joyal, A., Bherer, H., *L'entreprise alternative, mirages et réalités*, St-Martin, Montréal, 1987.

Kelly, R.M., *Community Control and Economic Development*, Praeger Publishers, New-York, 1977.

King, M., George, S., *The Future of Community : from Local to gGobal*, in **Bruyn, S.T., Meehan, J.,** *Beyond the Market and the State*, Temple University Press, Philadelphia, 1987.

Klein, J-L., *Développement régional et espace local : vers une régulation territorialisée*, *Revue internationale d'action communautaire*, # 22/62, 1989.

Klein, J-L., Gagnon, C., *Le social apprivoisé par qui ? : le mouvement associatif, l'État et le développement local*, Asticou, Hull, 1989.

Labonté, P., *Les corporations de développement économique et communautaire, rapport d'évaluation de l'expérience-pilote*, OPDQ, Direction générale de Montréal, 1989.

Labonté, P., *Les corporations de développement économique et communautaire, rapport d'évaluation de l'expérience-pilote*, OPDQ, Direction générale de Montréal, 1987

Lamontagne, F., *Le développement des régions canadiennes : la nécessité d'une approche alternative*, *Revue canadienne de santé mentale communautaire*, vol. 8 # 2, automne 1989.

Lauzon, L.P., *La comptabilité sociale : concepts et applications*, Sciences et culture, Montréal, 1981.

Laville, J.L., *Les Services de Proximité en Europe*, Syros-Alternatives, Paris, 1992.

Leiterman, M., Roberts, B.F., *Home: A guide for CDC's*, Local Initiatives Support Corporation, Policy and Program Development, Washington, 1992.

Le Marois, H., *La création d'emplois aux États-Unis*, ILE # 2, OCDE, Paris, 1984.

Le Marois, H., *Assistance for Local Employment Initiatives, Experiences in France and America*, in **Bekemans, L.**, *Local Employment Initiatives*, European Center for Work and Society, Vangorcum-Assen, Maastricht, 1983.

Lemelin, A., Morin, R., *Le développement économique local et communautaire : éléments d'analyse pour une stratégie municipale*, INRS-Urbanisation, Montréal, 1989.

LeRoy, G., Swinney, D., Charpentier, E., *Early Warning Manual Against Plant Closings*, Midwest Center for Labor Research, Chicago, 1988.

Lévesque, A., Fontan, J.M., *Initiation au développement économique local et au développement économique communautaire*, Institut de formation en développement économique communautaire, Montréal, 1992.

Lévesque, B., Joyal, A., Chouinard, O., *L'autre économie, une économie alternative*, Études d'économie politique, Presses de l'Université du Québec, Montréal, 1989.

Lewis, M., *The Development Wheel: A Workbook to Guide Community Analysis & Development Planning*, Westcoast Development Group, Vancouver, 1990.

Lewis, M., Green, F., *Strategic Planning for the Community Economic Development Practitioner*, Westcoast Development Group, Vancouver, 1992.

Lindberg, M., *Partnership for community problem solving, failure and promise*, in **Redburn and Buss**, *Public Policies for Distressed Communities*, Lexington books, Lexington, 1982.

Lipietz, A., *Choisir l'audace : une alternative pour le XXI^e siècle*, La Découverte, Paris, 1989.

Lloyd, J. A., *Community Development in Canada*, Canadian Research Centre for Anthropology, St-Paul University, Ottawa, 1967.

Loughran, N.E., *Development Corporations and Cooperatives*, Loughran, Winnipeg, 1985.

Lutz, M.A., Lux, K., *Humanistic Economics: The New Challenge*, The Bootstrap Press, New York, 1988.

MacLeod, G., *New Age Business, Community Corporations that Work*, Canadian Council on Social Development, Ottawa, 1986.

Marée, M., *Quels moyens pour les agences de développement local ?* Université de Liège au Sart-Tilman, CIRIEC, Liège, 1985.

Marée, M., Saive, M.A., *Économie sociale et renouveau coopératif, définition et problèmes de financement*, Université de Liège au Sart-Tilman, CIRIEC, Liège, 1983.

Matthieu, R., Bourque, R., Vaillancourt, Y., *Les entreprises communautaires dans les services sociaux au Québec*, Comité conjoint UQAM-CSN-FTQ, Université du Québec à Montréal, 1988.

Maurel, E., *Agir pour l'insertion, pratiques d'une fédération*, Groupe d'étude et de formation sur le sanitaire et le social, Institut d'études politiques de Grenoble, Saint-Martin d'Hères Cedex, 1989.

Mayer, N.S., *Neighbourhood Organizations and Community Development, Making Revitalization Work*, The Urban Institute Press, Washington, 1984.

McCormick, L., Howard, W., Wiewel, W., Siegel, W., *Community Economic Development Strategies, a Manual for Local Action*, UIC Center for Urban Economic Development, University of Illinois, Chicago, 1987.

Mier, R., Wiewel, W., *Business Activities of Not-For Profit Organizations*, APA Journal, summer 1983.

Mico, P.R., *Developing your Community-Based Organization*, Third Party Publishing Company, Oakland, 1981.

Mormont, M., *Le local convié au développement*, Revue internationale d'action communautaire, # 22/62, 1989.

Murray, R., *Europe and the New Regionalism*, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton, 1991.

National Association of Community Development Loan Funds, *Building the Foundation for Economic, Social and Political Justice, a 5-Year Profile of the Membership of the National Association of Community Development Loan Funds 1986-1990*, NACDLF, Philadelphia, 1991.

National Congress for Community Economic Development, *Changing the Odds*, NCCED, Washington, 1991.

National Congress for Community Economic Development, *Against all Odds*, NCCED, Washington, 1989.

National Economic Development and Law Center, *Community Economic Development Introductory Readings*, Berkeley, 1977.

Neamtan, N., *Discours de Nancy Neamtan*, in **IFDEC, ANDLP**, *Le Local en Action*, Éditions de l'Épargne, Paris, 1989.

Neamtan, N., Fontan, J.M., *Stratégies et politiques municipales de revitalisation socio-économique et de développement local*, in **Lemelin, A., Morin, R.**, *Le développement économique local et communautaire : éléments d'analyse et pistes de réflexion pour une stratégie municipale*, INRS-Urbanisation, Montréal, 1989.

Nesher, A., *The Effects of Public Services Provision on the Quality of Urban Life*, University Microfilm International, Ann Arbor, 1990.

Newman, L.H. Lyon, D., Philp, W., *Community Economic Development, an Approach for Urban-Based Economies*, University of Winnipeg, Winnipeg, 1986.

Ninacs, W.A., *Réflexions sur le mouvement communautaire et le développement local et régional*, Université populaire d'été, Rawdon, 1992.

Ninacs, W.A., *Pratique d'intervention communautaire dans la région québécoise des Bois-Francs*, Colloque international sur les communautés rurales innovatrices, Charlottetown, 1991.

Ninacs, W.A., *Business Development as a CED Strategy, Making Waves*, Westcoast Development Group, Vancouver, July 1991.

Ninacs, W.A., *L'intervention communautaire : une alternative à l'intervention sociale*, Revue canadienne de santé mentale communautaire, vol. 9, # 1, printemps 1990.

Oakley, P., *Projects with People: the Practice of Participation in Rural Development*, International Labor Office, Geneva, 1991.

OCDE, *Réussir le changement : entrepreneuriat et initiatives locales*, OCDE, Paris, 1990.

OCDE, *Les mécanismes de la création d'emplois, l'exemple américain*, OCDE, Paris, 1989.

OCDE, *Le partenariat au coeur des dynamiques de l'emploi*, Feedback Elise, # 1 et 2, Paris, 1987.

OCDE, *La grande entreprise en 1986 : au carrefour de l'emploi, du développement local et de l'innovation*, Feed Back ILE, # 3, mars 1986.

OCDE, *Méthodes et procédures d'évaluation de l'aide : un recueil des pratiques et expériences des donneurs*, Paris, 1986b.

OCDE, *Créer des emplois au niveau local, initiatives locales de création d'emplois*, OCDE, Paris, 1985.

OCDE, *Entreprises d'intérêt collectif et création d'emplois au niveau local*, OCDE, Paris, 1984.

Osborne, D., *Laboratories of Democracy: a New Breed of Governors Creates Models for National Growth*, Harvard business school Press, Boston, 1988.

Outrequin, PH., Potier, A., Sauvage, P., *Les entreprises alternatives*, Syros, Paris, 1986.

Papineau, D., *À partir du quartier, évaluation par les usagers d'un modèle de prise en charge de la communauté et des impacts sur les familles*, CDÉC-GP, Montréal, 1990.

Papineau, D., Kiely, M.C., *Citizen Empowerment Through Community Economic Development in a Multiethnic Neighbourhood*, Université de Montréal, Département de psychologie, Montréal, 1992.

Parallel Institute, *Proposal for a Community Development Corporation in a Depressed Urban Area*, Montréal, 1969.

Peirce, N., Steinbach, C., *Corrective Capitalism: the Rise of America's Community Development Corporation*, Ford Foundation, New York, 1987.

Pellegrin, J-P., *Initiatives locales, promotion de l'emploi et développement*, in **Chassagne, M-E., Romefort, A.**, *Initiatives et solidarités*, Syros/ADEL, Paris, 1987.

Perry, S.E., *Le développement régional par l'engagement communautaire*, document sur le développement local # 17, Conseil économique du Canada, Ottawa, 1989.

Perry, S.E., *Communities on the Way, Rebuilding Local Economies in the United States and Canada*, State University of New York Press, Albany, 1987.

Perry, S.E., *Successful Community Economic Development*, Institute for New Enterprise Development, Cambridge, 1984.

Perry, S.E., *Community Economic Development, an Introduction to American Strategy*, Institute for New Enterprise Development, Cambridge, 1980.

Perry, S.E., *Federal Support for CDCs Some of the History and Issues of Community Control*, *The Review of black political economy*, vol. 3, # 3, spring 1973.

Piore J., Sabel, C.F., *The Second Industrial Divide*, Basic Books, New-York, 1984.

Polèse, M., Coffey, W.J., *Les politiques de développement local : éléments de définition*, INRS-Urbanisation, études et documents # 34, Montréal, 1982.

Pour, *Les régies de quartier*, hors série, décembre 1989.

Pour, *L'évaluation du pouvoir*, # 107, juin-juillet 1986.

Praderie, M., *Entreprises et quartiers «L'Insertion c'est aussi notre affaire» ; «Fiches de cas tirées des auditions et des rencontres»*, Ministère de la Ville et de l'Aménagement du Territoire, Paris, 1991.

Redburn, S.F., Buss, T.F., *Public Policies for Distressed Communities*, Lexington books, Lexington, 1982.

Regroupement des ressources alternatives en santé mentale du Québec, *La participation des ressources alternatives à l'élaboration des plans régionaux d'organisation des services en santé mentale*, RRASMQ, Montréal, 1991.

Remenyi, J., *Where Credit is Due, Income-Generating Programmes for the Poor in Developing Countries*, IT Publications, London, 1991.

Revue internationale d'action communautaire, *De l'espace pour le local*, # 22/62, 1989.

Rhodengaugh, T., *Human Services: An Economic Development Opportunity*, National Congress for Community Economic Development, Washington, 1992.

Rock, C., Klinedinst, M., *In Search of the "Social Economy" in the United States: a Proposal*, in **Defourny, J., Monzon Campos, J.L,** *Économie sociale, entre économie capitaliste et économie publique ; The Third Sector Cooperative, Mutual and Nonprofit Organizations*, CIRIEC & De Boeck Université, Bruxelles, 1992.

Rodriguez, P., *Entreprises d'insertion projet de développement*, Boulot Vers, Montréal, 1991.

Rodriguez, P., *Insertion sociale et économique des jeunes adultes, les entreprises d'insertion une réponse à la marginalisation*, Boulot Vers, Montréal, 1990.

Sanyika, M., *A Perspective on the Context of the U.S. Experience with Community Economic Development (CED) or Local Development*, National Economic Development and Law Center, Berkeley, 1989.

Saragoussi, P., *Enrichir le champ du social par l'économie*, in **Pour,** *Les régies de quartier*, hors série, décembre 1989.

Savary, J., *L'économie-territoire à la conquête de l'économie-monde*, in **Dommergues, P.,** *La société de partenariat*, Afnor-Anthropos, Paris, 1988.

Savoie, D. J., *Le développement régional au Canada : un aperçu historique*, in **Savoie, D.J., Raynauld, A.,** *Essais sur le*

développement régional, Presses de l'Université de Montréal, Montréal, 1986.

Scheie, D.M., Markham, J., Mayer, S.E, Slettom, J., Williams, T., *Religious Institutions as Parterns in Community Base Development, Findings from Year One of the Lilly Endowment Program*, Rainbow Research, Minneapolis, 1991

Schweke, W., Jones, D.R., *La responsabilité sociale des entreprises en Europe*, Feedback Elise 1 & 2, OCDE, 1987, p. 24-28.

Schramm, R., *Local, Regional and National Strategies*, in **Bruyn S.T., Meehan, J.** (éd.), *Beyond the Market and the State: New Directions in Community Development*, Temple University Press, Philadephia, 1987.

Sibille, H., *Données de base et facteurs d'explication*, in **OCDE,** *Les mécanismes de la création d'emplois*, OCDE, Paris, 1989.

Stratton, C., *Pourquoi des partenariats ?* in **OCDE,** *Les mécanismes de la création d'emplois*, OCDE, Paris, 1989.

Surpin, R., *Enterprise Development and Worket Ownership: A Strategy for Community Economic Development*, New York Affaires, vol. 9, # 1, 1985.

Swack, M., Mason, D., *Community Economic Development as a Strategy for Social Intervention*, in **Bennett, E.M.,** *Social Intervention: Theory and Practice*, Lewinston, New York, 1987

Swinney, D., *Towards a New Vision of Community Economic Development*, Midwest Center for Labor Research, Chicago, 1990.

Tarasoff, K.J., *Review of Community Development Corporations in the U.S.A., Implications for Canadian Development*, Social and Human Analysis Branch, Planning Division, Department of Regional Economic Expansion, Ottawa, 1973.

Temali, M., Campbell, C., *Businesse Incubator Profiles, a National Survey*, Hubert H. Humphrey Institute of Public Affairs, University of Minnesota, Minneapolis, 1984.

Tremblay, D.G., Van Schendel, V., *Économie du Québec et de ses régions*, Télé-université et Éditions St-Martin, Montréal, 1991.

Twelvetrees, A., *Organizing for Neighbourhood Development*, Avebury, Aldershot, 1989.

Vachon, B., Coallier, F., *Le développement local, théorie et pratique, réintroduire l'homme dans la logique du développement*, Gaëtan Morin, Chicoutimi, 1992

Vidal, A.C., *Rebuilding Communities: A National Study of Urban Community Development Corporations*, Community Development Research Center, Graduate School of Management and Urban Policy, New School for Social Research, New York, 1992.

Ville de Montréal, *Partenaires dans le développement économique des quartiers*, Ville de Montréal, Montréal, 1990.

Watchel, A., *Youth Employment Projects in Canada, Exemples in a Community Economic Development Context*, SPARC, Vancouver, 1987.

Watchel, A., Chabassol, A., *Les jeunes et le développement économique à caractère communautaire : compte rendu des tendances internationales*, Direction de l'analyse des tendances sociales, Secrétariat d'État, 1986.

Weiner, A., *L'Usine de chaloupes*, Institut Parallèle, Montréal, 1972.

Weiner, A., *Criteria for the Selection of Projects for Community Development Corporations: a Preliminary Report*, Insitut Parallèle, Montréal, 1970.

Weistart, C. (editor), *Community Economic Development, Problems and Potentials for Minority Groups*, Oceana Publication, New York, 1972.

Wismer, S., Pell, D., *Community Profit: Community-Based Economic Development in Canada*, Five Press, Toronto, 1981.

Wuhl, S., *Du chômage à l'exclusion, l'état des politiques ? l'apport des expériences*, Syros Alternatives, Paris, 1991.

Zalent, K., *Economic Home Cooking, an Action Guide for Congregations on Community Economic Development*, Community Workshoop on Economic Development, Chicago, 1988.

Zalent, K., Schnitzer, D., *Digging in Community-Grown Business Ventures Lessons from the Community Ventures Working Group,* Community Workshop on Economic Development, Chicago, 1987.

Zdeneck, R., *Community development corporations,* in **Bruyn, S.T., Meehan, J.,** *Beyond the Market and the State,* Temple University Press, Philadelphia, 1987.