

Le développement économique communautaire (DÉC) :

un levier pour le développement durable des communautés

Le DÉC est une forme relativement nouvelle d'intervention à la fois économique et sociale qui se concentre sur la dynamique de l'économie contrôlée par le milieu dans le but de favoriser le bien-être global d'une communauté.

Ce document vous présente la conception actuelle de la pratique du développement économique communautaire telle que comprise par la Coopérative de consultation en développement *La Clé*.



Coopérative de consultation
en développement

Pour soutenir les processus de DÉC, la Coopérative *La Clé* offre différentes formes d'accompagnement : formation, recherche et évaluation ainsi que des services-conseils.

La Coopérative de consultation en développement *La Clé* est une coopérative de travail qui accompagne et soutient des organismes et des communautés dans leurs démarches de développement. Ses membres allient une solide formation à une longue expérience d'engagement communautaire.

Ils ont développé une expertise dans plusieurs domaines dont, entre autres :

- l'*empowerment*,
- le développement local,
- l'économie sociale et le développement économique communautaire.

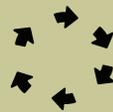
Sommaire :

• VUE D'ENSEMBLE DE LA PRATIQUE DU DÉC :

- *Le DÉC comme champ de pratique*
- *Un tout petit brin d'histoire*
- *Le DÉC, demain matin...*
- *Les grands principes du DÉC*

• LE CYCLE DE DÉC

- *Participer au cycle de DÉC*
- *Diagnostic*
- *L'animation et la mobilisation de la population*
- *Stratégie de développement*
- *La planification opérationnelle du développement*
- *La réalisation d'initiatives de développement*
- *L'évaluation des processus et des résultats*



• CONCLUSION ET NOUVEAU DÉPART

Coopérative *La Clé*
59, rue Monfette
Bureau 208
Victoriaville (Québec)
G6P 1J8

Téléphone : (819) 758-7797
Télécopieur : (819) 758-2906

www.lacle.coop
Info@lacle.coop

Le DÉC comme champ de pratique¹

Le DÉC, en tant que champ de pratique, est un processus de changement social planifié et contrôlé par le milieu visant à créer de nouvelles institutions et par lequel les collectivités, incluant celles qui sont marginalisées, acquièrent le contrôle des ressources économiques requises afin d'assurer l'épanouissement individuel et collectif de tous leurs membres.

Les nouvelles institutions peuvent être des organismes de développement local ou communautaire, des coopératives ou d'autres types d'entreprises contrôlées localement, ou encore des initiatives économiques vouées à qualifier les sans-emploi pour le marché d travail ou à répondre à d'autres besoins du milieu.

Un tout petit brin d'histoire

Depuis le milieu des années soixante, on assiste, à travers le monde, à l'émergence de stratégies locales de développement visant à contrer des problématiques sociales comme la pauvreté urbaine et rurale.

Au cours des dernières décennies, les changements structurels qu'a connus le marché du travail ainsi que les coupures significatives apportées aux programmes sociaux ont conduit à la création de nouvelles approches qui reposent sur un ensemble de principes communs, notamment :

Les pratiques de DÉC dépassent ainsi le seul développement économique des collectivités auquel elles contribuent. En effet, les pratiques de DÉC considèrent le développement global d'une communauté donnée, par et pour tous ses membres, comme un moyen d'atteindre simultanément des objectifs sociaux et économiques et de réduire les inégalités socio-économiques.

Le DÉC peut donc être considéré comme le processus d'*empowerment* d'une communauté qui prend en charge ses instruments économiques pour assurer le mieux-être global de l'ensemble de ses membres.

- le recours aux forces et aux ressources du milieu,
- la constitution de réseaux et de partenariats locaux,
- l'arrimage des objectifs sociaux et économiques,
- le développement d'un sens de la communauté et de la citoyenneté.

En Amérique du Nord, on appelle fréquemment ce type d'approche « développement économique communautaire » ou tout simplement, le DÉC.

Le DÉC, demain matin...

Par où commence-t-on si l'on désire réaliser une initiative de DÉC ? D'abord, il faut comprendre qu'une initiative de DÉC est le résultat d'un processus.

Ce n'est pas parce qu'on met sur pied une coopérative, par exemple, qu'on parle automatiquement de DÉC. Ce qui caractérise une initiative de DÉC ce sont autant ses résultats que le processus qui les

sous-tend. Nous appelons ce processus « le cycle de DÉC ».

Ce processus est réalisé par l'entremise d'un milieu qui se concerte pour enclencher une démarche de développement. La plupart du temps, un organisme initie une démarche qui interpellera les acteurs du milieu afin qu'ils s'engagent dans le processus de développement.

¹ Cette démarche a fait l'objet d'un programme de perfectionnement en DÉC de 14 mois élaboré par la Coop La Clé pour le Réseau de développement économique et de l'employabilité (RDÉE) Canada.

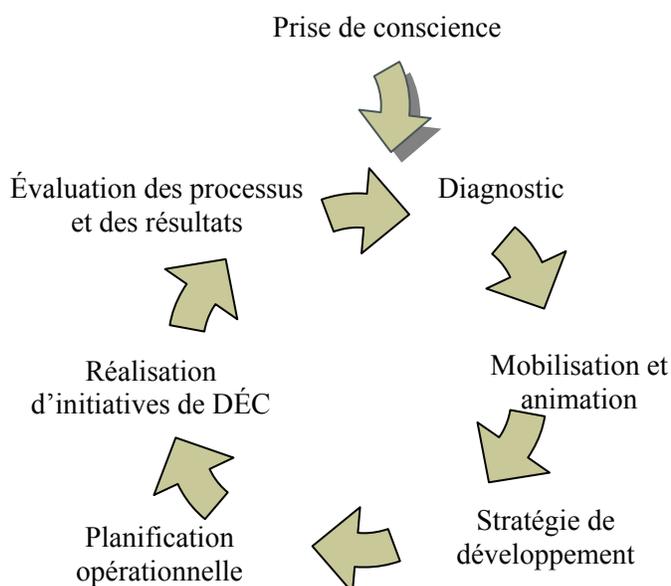
Les grands principes du DÉC

Le défi des praticiens et des praticiennes du DÉC est de réaliser chacune des étapes du cycle de DÉC, que nous décrirons dans les sections qui suivent, en mettant en application les principes du DÉC. Comme il n'y a pas de recette préétablie, les praticiens doivent choisir des démarches et des méthodes de travail qui seront en concordance avec ces principes.

Les principes qui guident le travail en DÉC sont les suivants, car on considère que le DÉC :

- est un processus communautaire dirigé par la communauté;
- aborde les problèmes auxquels font face les collectivités d'une manière globale et participative;
- comprend une dimension territoriale;
- combine de façon explicite le développement économique et social;
- favorise le bien-être économique, social, écologique et culturel des communautés;
- transfère la prise de décision aux plus concernés par ces décisions;
- crée des partenariats;
- est de nature à long terme.

LE CYCLE DE DÉC



Participer au cycle de DÉC

En fait, le cycle de DÉC débute habituellement par la prise de conscience d'un problème collectif qui pourrait se résoudre, entre autres, en mettant en place une initiative à caractère économique.

Un groupe de personnes vont ainsi se sensibiliser à la problématique et décider d'agir pour changer la situation.



Le cycle de DÉC s'organise en une série d'étapes qui généralement se succèdent, chaque étape s'appuyant sur celle qui la précède. Le déclencheur du processus est une prise de conscience de certaines personnes d'une situation qu'elles désirent changer.

Après que ces personnes se soient sensibilisées à cette problématique et aient convenu d'agir, elles vont interpeller leur communauté en réalisant avec elle un diagnostic.

Le diagnostic dans une perspective de DÉC est un processus participatif qui interpelle la communauté et par lequel elle pose un regard critique sur l'état de son propre développement.

Les deux lunettes retenues comme les plus valables pour faire un diagnostic sont celles des capitaux et de l'*empowerment* communautaire. En premier lieu, l'utilisation des capitaux imprègne l'analyse d'une approche globale et durable, car la communauté tente de faire un bilan de l'état des capitaux – économique, social, humain, environnemental et culturel - disponibles sur son territoire.

Le cycle de DÉC est une façon d'organiser, par une série d'étapes dans le temps, le processus de changement en question en suivant une logique éprouvée dans la pratique.

Les capitaux sont essentiellement les ressources utilisées dans le développement d'une communauté.

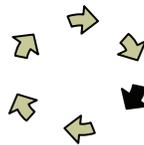
Deuxièmement, un diagnostic qui inclut un portrait des différentes dimensions de l'*empowerment* communautaire aide à mieux cibler les interventions de DÉC en favorisant le pouvoir d'agir d'une communauté.

Le diagnostic permet d'éviter les pièges d'un mode « résolution de problèmes », c'est-à-dire de concentrer l'ensemble des efforts à trouver une solution à un problème identifié.

Bien qu'adéquat dans certaines situations, cette dernière façon d'aborder le développement est souvent trop limitée pour faire face à la complexité des enjeux sociaux et économiques qui caractérisent les problèmes collectifs.

De plus, le diagnostic permet de situer une problématique dans son contexte plus large et d'identifier les facteurs d'influence ainsi que les ressources disponibles pour changer la situation.

L'animation et la mobilisation de la population



Le diagnostic ou sa validation par la communauté est souvent un élément déclencheur d'une mobilisation qui, avec l'animation, constituent deux éléments clés d'une participation active de la communauté au processus de DÉC. De façon générale, la mobilisation vise à susciter la participation des membres d'une communauté, alors que l'animation vise en quelque sorte à la maintenir. En réalité, la mobilisation et l'animation font partie intégrante de chacune des étapes du cycle du DÉC, mais elles sont traitées de façon indépendante dans notre schéma afin de mieux les comprendre.

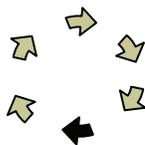
Après avoir réalisé son diagnostic, la communauté est plus en mesure de faire le portrait des acteurs du DÉC et de définir ses activités de mobilisation et d'animation pour encourager leur participation dans les étapes ultérieures du processus de développement. Les pratiques de mobilisation visent, en effet, à mettre en mouvement des personnes et des groupes d'une communauté et à favoriser une participation large dans le processus de DÉC. Une stratégie de mobilisation implique, en fait, de bien cerner les

différents groupes et acteurs d'une communauté et d'adapter les interventions en fonction de ces groupes plutôt que de les uniformiser, car les communautés sont aujourd'hui de plus en plus diversifiées.

Évidemment, il est utopique de croire qu'on pourra travailler avec tous les membres de la communauté en même temps : il existe plusieurs degrés de conscientisation et plusieurs degrés d'implication et, bien qu'il soit relativement aisé d'informer mille personnes, il est beaucoup plus ardu de les inciter toutes à l'action. Ainsi, généralement, plus on avance dans une démarche de conscientisation autour d'une situation à changer, moins il y a de personnes qui participent.

Toutefois, pour un DÉC qui se veut inspiré de l'*empowerment* et qui se veut durable dans tous les sens du terme, il est essentiel de favoriser la participation du plus grand nombre d'acteurs concernés par le développement, y compris les personnes qui ne sont pas considérées comme des leaders naturels.

Stratégie de développement



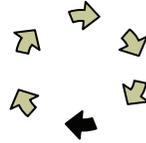
Comment bâtir une vision rassembleuse et mobilisatrice du développement économique d'une communauté? L'élaboration d'une planification stratégique vise la création d'une stratégie de développement qui sera réalisée par la communauté et par les organisations qui la composent. Lorsque les personnes qui mettent en oeuvre une vision du développement participent à son élaboration, les chances de succès sont significativement augmentées, car elles développent un fort sentiment d'adhésion.

Il existe de nombreuses approches de planification stratégique. Néanmoins, celles-ci ne favorisent pas toujours la mobilisation et la participation de la

communauté. Le choix d'une méthode compatible avec les principes de DÉC et avec la culture de la communauté est une condition de succès.

De prime abord, une planification stratégique en contexte de DÉC s'alimente du diagnostic que la communauté a réalisé. Ensuite, une des tâches primordiales consiste à identifier les changements significatifs en cours dans l'environnement et leurs tendances. L'histoire de la communauté ainsi qu'une analyse de ses forces et de ses faiblesses sont également importantes pour arriver à distinguer son caractère distinctif et ses potentialités.

Stratégie de développement (Suite)

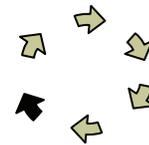


À partir de cette mise en contexte qui ancre la démarche dans la réalité et la culture propres à la communauté, l'élaboration d'une vision commune du futur réalisable devient possible. Cette vision doit être suffisamment articulée pour que des indices de réalisation puissent être définis pour guider sa mise en œuvre.

souhaité par ses membres, facilite l'identification des contraintes qui risquent d'être rencontrées en cours de réalisation. Les moyens identifiés pour résoudre ces contraintes sont les éléments de base utilisés pour bâtir les plans d'action, c'est-à-dire pour articuler la mise en œuvre de l'avenir souhaité, et qui incluent, entre autres, des initiatives de DÉC.

L'intégration de l'analyse de l'environnement et de la communauté, en considérant la vision de l'avenir

La planification opérationnelle du développement



Concrétiser les plans d'action requiert de la concertation, des partenariats et des mandats confiés à des organisations. Ces processus sont agencés à l'étape de la planification opérationnelle du développement.

différents mandats et on identifie les organisations qui seront mandatées.

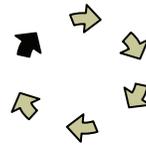
Suite à l'élaboration d'une stratégie de développement incluant des plans d'action qui permettent une vision d'ensemble du développement, une autre étape, la planification opérationnelle, est utilisée pour traduire ceux-ci en termes encore plus concrets. En d'autres mots, on précise les ressources requises et on détermine l'organisation du travail selon la vision commune et les plans d'action élaborés dans le cadre de la planification stratégique. On précise aussi les

La planification opérationnelle, comme la planification stratégique, est un processus de concertation des différents acteurs de la communauté (incluant la population elle-même). Cette participation permet la mobilisation des individus et des ressources pour la réalisation des plans d'actions développés. La participation assure aussi l'intégration des connaissances de la réalité locale aux plans d'action, ce qui facilite leur acceptation par la collectivité et leurs chances de succès.

Concrètement, les aspects suivants sont réalisés lors de la planification opérationnelle :

- Aller chercher des ressources humaines et financières.
- Identifier les compétences requises et organiser de la formation ou du recrutement pour acquérir les compétences manquantes.
- Partager le travail et préciser les rôles, prendre les ententes nécessaires.
- Préciser les objectifs spécifiques à atteindre et leurs indices de réalisation.
- Organiser une façon de coordonner le tout et de faire des suivis de ce qui est réalisé.
- Communiquer entre partenaires et diffuser l'information pour suivre l'avancement de la concrétisation de la vision à atteindre.
- Suivre ce qui se passe dans la communauté et dans l'environnement, anticiper les effets sur les actions en cours et s'ajuster.

La réalisation d'initiatives de développement

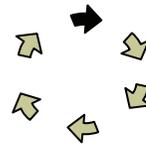


La planification opérationnelle débouche sur la réalisation de projets concrets. La gestion de ces projets est remise entre les mains de groupes particuliers; néanmoins, pour être cohérent avec le processus collectif qui a amené la mise sur pied de ces projets, ces groupes chercheront à respecter la vision et les objectifs définis par la communauté.

La gestion de projets consiste concrètement à planifier, organiser et coordonner la réalisation des projets en vue d'atteindre leurs objectifs tout en respectant les coûts et les délais planifiés. Une approche par étapes est habituellement utilisée pour mener à bien un projet : la définition du projet, la planification, l'organisation, la réalisation et l'évaluation de celui-ci.

Un projet de DÉC est le résultat d'un choix collectif d'une communauté visant des objectifs sociaux par le biais d'initiatives économiques. Ce choix collectif se fait en fonction de buts collectifs. Il s'ensuit que la poursuite d'objectifs définis par la communauté caractérise aussi le projet de DÉC.

La communauté peut choisir différents types de groupes ou d'organismes pour mener à bien les projets qu'elle considère nécessaires. Dans certains cas, la communauté désirera conserver un certain niveau de contrôle sur la réalisation du projet. Celle-ci pourra aussi s'impliquer dans l'évaluation des résultats du projet.



L'évaluation des processus et des résultats

L'évaluation en DÉC est une démarche, préférablement participative, qui permet de mesurer à la fois :

- Le processus du DÉC selon les grandes étapes du cycle de DÉC.
- Les résultats en termes de création d'initiatives économiques, de développement des capitaux et d'*empowerment* communautaire.
- Le respect des principes du DÉC entre autres par rapport à la participation des populations, de l'approche communautaire et des principes directeurs que l'équipe aurait pu se donner.

Cette démarche d'évaluation doit guider l'intervention à tout moment du cycle de développement.

En fait, même avant que débute l'intervention, elle permet de fixer clairement les objectifs du processus en précisant les résultats attendus et les principes à respecter. Pendant l'intervention, l'évaluation permet de réajuster la démarche en fonction des événements qui ont pu modifier les cibles fixées.

Après l'intervention, elle permet de mesurer l'ensemble de la démarche afin d'apprendre des succès et des erreurs et enfin, sinon surtout, d'analyser l'état du développement de la communauté afin de le poursuivre.

Ainsi, à l'instar de la mobilisation, même si l'évaluation figure à la fin de notre schéma, elle traverse l'ensemble de la démarche de développement.

CONCLUSION ET NOUVEAU DÉPART

Le cycle de DÉC ne se termine pas après l'évaluation des processus et des résultats. Ce cycle recommence à nouveau, car le développement économique communautaire est un processus ouvert.

Les nouveaux développements amènent des changements accompagnés de nouveaux défis et de nouvelles problématiques. Les communautés sont des lieux en évolution et leurs environnements sont en changement constant. La venue de nouveaux arrivants et les transformations sociodémographiques influencent également la dynamique communautaire.

Un nouveau diagnostic permet de mettre à jour la situation de la communauté et d'enclencher un nouveau cycle de développement.

Pour plus d'informations sur la pratique du DÉC, nous vous invitons à communiquer avec la Coopérative de consultation en développement La Clé.



Coopérative de consultation
en développement

59, rue Monfette
Bureau 208
Victoriaville (Québec)
G6P 1J8

Téléphone : (819) 758-7797
Télécopieur : (819) 758-2906

www.lacle.coop
info@lacle.coop