

---

# COLLECTION *INNOVATION SOCIALE*

---



aruc : É C O N O M I E S O C I A L E : r q r p

ALLIANCE DE RECHERCHE UNIVERSITÉS - COMMUNAUTÉS  
RÉSEAU QUÉBÉCOIS DE RECHERCHE PARTENARIALE

*LES CONDITIONS D'ÉMERGENCE ET L'ANCRAGE TERRITORIAL  
DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE AU SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN*

RECHERCHE POSTDOCTORALE

PAR SUZANNE TREMBLAY PH.D.

RÉSEAU QUÉBÉCOIS DE RECHERCHE  
PARTENARIALE EN ÉCONOMIE SOCIALE

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

FÉVRIER 2010

**« LES CONDITIONS D'ÉMERGENCE ET L'ANCRAGE TERRITORIAL  
DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE AU SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN »**

Recherche postdoctorale

**Suzanne Tremblay, Ph. D.**

Coordination de l'édition : Danielle Maltais  
Édition finale et mise en forme : Yvon Joly et Mélissa Lapointe

© Université du Québec à Chicoutimi  
Dépôt légal – 1<sup>er</sup> trimestre 2010  
Bibliothèque et Archives Canada  
Bibliothèque Nationale du Québec

**ISBN : 978-2-923095-35-6**

GRIR / ARUC-RQRP

## REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont aux personnes et organismes suivants :

- Le Réseau québécois de recherche partenariale qui a permis la réalisation la recherche à l'aide d'une bourse de recherche postdoctorale.
- Mme Marielle Tremblay et M. Pierre-André Tremblay, professeurs-chercheurs à l'UQAC qui ont agi à titre de superviseurs de la recherche.
- M. François Bergeron et Mme Marie-Lise Chrétien-Pineault qui ont effectué les entrevues.
- Mme France Desjardins qui a fait la transcription des entrevues.
- M. Yvon Joly qui a fait la révision linguistique.
- Les représentants de six entreprises étudiées qui ont accepté de participer à la recherche.

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	i
TABLE DES MATIÈRES.....	ii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
RÉSUMÉ .....	v
INTRODUCTION.....	1
LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....	2
LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE ET LE QUESTIONNEMENT DE LA RECHERCHE	3
LE CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL.....	4
LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE.....	8
Les critères de sélection des entreprises.....	8
Les méthodes de collecte des données.....	9
La recension des écrits.....	9
L’entrevue qualitative.....	9
La validité de la recherche.....	14
LA DESCRIPTION ET L’ANALYSE DES ENTREPRISES ÉTUDIÉES.....	13
Le Note Café.....	14
La naissance du projet.....	14
L’évolution du projet.....	15
Le financement.....	16
Les difficultés.....	17
Les retombées du projet, le rayonnement et l’ancrage dans la communauté.....	18
Le Centre d’interprétation de l’agriculture et de la ruralité (CIAR) de Métabetchouan–Lac-à-la-Croix.....	20
La naissance du projet.....	20
L’évolution du projet.....	20
Le financement.....	22
Les difficultés.....	23
Les retombées du projet, le rayonnement et l’ancrage dans la communauté.....	24
Patrimoine Jonquière.....	26
La naissance du projet.....	26
L’évolution du projet.....	26
Le financement.....	28
Les difficultés.....	29
Les retombées du projet, le rayonnement et l’ancrage dans la communauté.....	31

Matéo.....	33
La naissance du projet.....	33
L'évolution du projet.....	34
Le financement.....	35
Les difficultés.....	36
Les retombées du projet, le rayonnement et l'ancrage dans la communauté.....	37
La Recette.....	39
La naissance du projet.....	39
L'évolution du projet.....	40
Le financement.....	41
Les difficultés.....	42
Les retombées du projet, le rayonnement et l'ancrage dans la communauté.....	43
Coopérative Lez'Arts.....	46
La naissance du projet.....	46
L'évolution du projet.....	47
Le financement.....	48
Les difficultés.....	49
Les retombées du projet, le rayonnement et l'ancrage dans la communauté.....	51
L'ANALYSE DES CONDITIONS D'ÉMERGENCE : SIMILARITÉS ET DIFFÉRENCES ENTRE LES ENTREPRISES ÉTUDIÉES.....	54
Les acteurs à l'origine des entreprises.....	54
Répondre aux besoins du milieu.....	55
La valorisation d'un produit ou d'un savoir-faire local.....	56
La forme de l'entreprise et l'identification à l'économie sociale.....	57
L'aide technique locale.....	58
Le financement.....	61
Les relations avec les instances locales et la communauté locale.....	62
Les défis et les difficultés.....	64
Les répercussions des entreprises sur les communautés.....	65
CONCLUSION.....	67
BIBLIOGRAPHIE.....	68
ANNEXE 1 : Canevas d'entrevue.....	70

## LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 :	Les dimensions de l'émergence des entreprises d'économie sociale et de l'ancrage territorial.....	7
TABLEAU 2 :	Les critères de sélection des entreprises.....	8
TABLEAU 3 :	Les entreprises étudiées et les critères de sélection.....	11
TABLEAU 4 :	L'ancrage territorial et la dimension de l'émergence des entreprises d'économie sociale au Saguenay-Lac-Saint-Jean.....	60

## RÉSUMÉ

Ce rapport présente les résultats d'une recherche explorant les conditions d'émergence des entreprises d'économie sociale au Saguenay-Lac-Saint-Jean. À travers six brèves études de cas d'entreprises d'économie sociale, la recherche montre les conditions et les facteurs qui peuvent influencer positivement le démarrage de ces entreprises.

Le capital social, les ressources locales, les savoir-faire locaux, les ressources institutionnelles, les besoins des communautés ainsi que l'ancrage territorial et le rapport à la communauté ressortent comme des conditions particulièrement importantes dans l'émergence de ces entreprises.

## INTRODUCTION

L'économie sociale apparaît comme un secteur en pleine émergence depuis les 10 dernières années au Québec<sup>1</sup>. Malgré l'importance de ce type d'économie<sup>2</sup>, les conditions d'émergence des entreprises d'économie sociale semblent peu documentées jusqu'à présent. Dans un contexte où l'économie sociale apparaît comme un nouvel outil de développement dans l'économie québécoise, il nous est alors apparu important de tenter de saisir les conditions qui provoquent l'émergence de ces entreprises. Le contexte qui prévaut dans une région ressource comme celle du Saguenay–Lac-Saint-Jean rend d'autant plus nécessaire de saisir les mécanismes de création des entreprises d'économie sociale. En effet, les mutations industrielles en cours imposent une reconversion économique et une diversification économique de ces territoires vers des secteurs différents, comme celui de l'économie sociale.

Ainsi, la dimension de l'ancrage territorial, c'est-à-dire les liens entre le territoire et les entreprises qui y apparaissent nous a semblé être une piste prometteuse pour explorer les conditions qui suscitent la création des entreprises d'économie sociale.

Ce rapport de recherche propose d'examiner les conditions d'émergence de six entreprises d'économie sociale situées aux Saguenay–Lac-Saint-Jean. Outre les points habituels présentant la problématique de recherche, le cadre théorique et conceptuel ainsi que la démarche méthodologique, le rapport présente la description des conditions d'émergence de chacune des entreprises étudiées. Par la suite nous présentons une analyse des différents facteurs qui ont amené l'émergence de ces entreprises et nous terminons le rapport par une brève conclusion sur l'ancrage territorial comme dimension de l'émergence des entreprises d'économie sociale.

---

<sup>1</sup> Favreau, Louis, 2005, *Les regroupements nationaux d'économie sociale au Québec : Essai d'analyse politique*, UQO, CRDC, recherche no 36, p. 19, Observatoire en économie sociale et développement régional, <http://www.uqo.ca/observer/>.

<sup>2</sup> L'économie sociale représente 6 254 entreprises au Québec, et 65 028 emplois. Ces données sont tirées du site du Chantier de l'économie sociale: <http://www.chantier.qc.ca/>. Au Saguenay–Lac-Saint-Jean on dénombrait 496 entreprises d'économie sociale en 2006, in *Portrait de l'économie sociale au Saguenay–Lac-Saint-Jean*, à paraître, 2010.



## LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Les entreprises d'économie sociale sont la plupart du temps issues de la communauté où elles émergent. Elles répondent à des besoins sociaux, économiques et parfois environnementaux du milieu où elles se trouvent. Il s'agit alors de projets collectifs, qui s'adressent à des besoins non comblés, à des urgences sociales, ou qui s'édifient en réponse à des aspirations portées par un groupe promoteur souvent en lien avec la communauté locale. Ce mode entrepreneurial représente un cas de figure particulier, différent de celui de l'entreprise privée, et demandeur d'appui pour faciliter et assurer son émergence et son développement.

Plusieurs raisons peuvent motiver la création d'entreprises d'économie sociale notamment répondre à des besoins sociaux, économiques ou environnementaux d'une communauté ou d'un groupe donné, occuper des créneaux délaissés tant par l'État que par le marché, reprendre le contrôle d'un marché dans le cadre de l'économie locale, développer un produit innovateur ou une façon de faire différente ou tout simplement créer des emplois. La problématique à l'étude est donc celle des conditions qui favorisent ou défavorisent l'émergence de ces entreprises d'économie sociale dans le contexte particulier où elles naissent.

La question de l'ancrage territorial apparaît comme une piste non négligeable pour envisager l'étude des conditions d'émergence des entreprises d'économie sociale. Les ressources locales, telles que le capital social (c'est-à-dire la capacité des différents types d'acteurs : individus, groupes de la société civile ou acteurs institutionnels à travailler ensemble), les ressources naturelles (vent, forêt, agriculture, attrait naturel, etc.), la culture locale (le patrimoine, les arts, l'histoire), les savoir-faire locaux, les ressources institutionnelles, les besoins du milieu ou d'une communauté donnée peuvent être des facteurs qui favorisent l'émergence des entreprises d'économie sociale. Il s'agit de voir comment les différents facteurs que sont les acteurs, les ressources naturelles et institutionnelles et le capital social s'agencent pour favoriser l'éclosion de ces entreprises.

À ce jour, plusieurs rapports, études et recherches ont été produits sur de multiples expériences d'économie sociale et ce, dans de nombreux domaines liés à l'économie sociale (habitation, placement responsable, cohésion sociale, jeunes, précarité, services aux personnes, etc.), mais peu d'entre elles se sont attardées sur les conditions qui provoquent ou suscitent la création des entreprises d'économie sociale.

Ainsi, le contexte d'une région éloignée comme celle du Saguenay–Lac-Saint-Jean où les assises économiques doivent être élargies et diversifiées apparaît particulièrement bien adapté à l'étude du phénomène des conditions d'émergence des entreprises d'économie sociale. Il apparaît d'autant plus important de comprendre les facteurs et les mécanismes d'émergence, de développement et même d'insuccès d'entreprises d'économie sociale afin de répondre à de nouvelles aspirations en termes de développement local et régional. Voilà les éléments autour desquels s'est développée la problématique de cette recherche.

## LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE ET LE QUESTIONNEMENT DE LA RECHERCHE

Selon cette problématique et cette perspective, la recherche a tenté de répondre au questionnement suivant : l'ancrage au territoire ou à la communauté représente-t-il une condition qui favorise non seulement l'émergence, mais aussi la pérennité des entreprises d'économie sociale dans les milieux où elles démarrent?

L'objectif central de cette recherche était de documenter les conditions et les processus qui favorisent l'émergence et le développement de projets d'entreprises d'économie sociale au Saguenay–Lac-Saint-Jean.

De façon plus spécifique, les objectifs de la recherche étaient d'examiner les facteurs de création (besoins à l'origine, difficultés, ressources, etc.) de six entreprises d'économie sociale situées sur le territoire régional en tenant compte du contexte socio-économique du milieu où elles se sont implantées ainsi que les circonstances particulières qui ont entraîné leur création.

Il s'agissait de saisir les conditions qui ont amené l'émergence de ces entreprises et les facteurs qui en ont favorisé la continuité, d'identifier les facteurs qui ont défavorisé leur survie le cas échéant, en comparant ces expériences les unes aux autres et en tentant de dégager les points de convergence dans l'émergence de ces entreprises.

## LE CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL

Sur un plan global, dans le contexte de l'économie mondialisée où les communautés doivent reprendre en main leur développement, l'économie sociale s'inscrit comme une forme d'activité économique qui coexiste avec l'économie néolibérale (Lévesque, Bourque, Forgues, 2001) ou l'économie marchande et l'économie publique ou l'économie de l'État, qui tend lui-même de plus en plus à se mailler avec l'économie marchande. Ainsi, dans le contexte d'une économie globalisée où les territoires subissent les contrecoups des délocalisations industrielles et des crises de certains secteurs économiques traditionnels (forêt, papier, etc.), l'économie sociale apparaît comme une forme d'activité économique qui tend non seulement à pallier les contrecoups des crises de l'économie mondiale, mais aussi et surtout comme une forme d'économie qui permet aux communautés de reprendre le contrôle sur leur économie locale, de répondre aux besoins de la communauté et de mettre en valeur les ressources locales qui demeurent inexploitées par la grande économie néolibérale. Ce contexte est particulièrement lourd de sens à l'échelle d'une région comme le Saguenay-Lac-Saint-Jean qui vit de façon marquée et accélérée les conséquences de la globalisation de l'économie. En effet, assujettie depuis très longtemps à l'industrie forestière et de l'aluminium (Proulx, 2007), la région vit au gré des crises et des reprises successives de ces deux secteurs industriels. Ainsi, la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean semble avoir de grandes difficultés à diversifier son économie vers de nouveaux secteurs.

Cette recherche s'inscrit dans deux courants théoriques, soit celui du développement économique communautaire (DEC) et du développement endogène. En effet, selon Martine D'Amours, le DEC est une composante du développement local, mais à la différence de celui-ci, il intègre « des objectifs économiques (création d'entreprises et d'emplois) et des objectifs sociaux (lutte contre la marginalisation sociale, qualité de vie, services collectifs, autonomisation de la communauté) dans une approche globale »<sup>3</sup> et avec une stratégie territoriale. Toujours selon Martine D'Amours, « le DEC fait de l'économie sociale l'une de ses principales stratégies »<sup>4</sup>. Ainsi, l'économie sociale, le développement économique communautaire et le développement local sont apparentés les uns aux autres, l'économie sociale mettant davantage l'accent sur la dimension entrepreneuriale et sur le développement local et le DEC sur les stratégies de développement à l'échelle territoriale.

Selon les auteurs qui ont écrit sur la résurgence de la nouvelle économie sociale au Québec dans les années 90 (Favreau, Lévesque et al.), les entreprises d'économie sociale combinent à la fois des objectifs économiques et sociaux et elles doivent être positionnées, c'est-à-dire qu'elles doivent s'inscrire dans une dynamique de développement localisé d'un quartier, d'une ville ou d'un village. Elles doivent être intégrées, c'est-à-dire multisectorielles et le partenariat financier qui concourt à la mise en œuvre de l'entreprise doit être mixte (privé, public, communautaire). Enfin,

---

<sup>3</sup> D'Amours, Martine, 2006, *L'économie sociale au Québec, Cadre théorique, histoire réalités et défis*, Montréal, Éditions St-Martin, ARUC-ÉS, RQRP-ÉS, p. 48.

<sup>4</sup> Idem, p. 51.

elles doivent être mises en œuvre par plusieurs partenaires. Voilà donc les bases de cette approche entrepreneuriale qu'est l'économie sociale.

De plus, selon d'autres auteurs (Laville, 1994), l'économie sociale intègre également les principes suivants :

- Une finalité de services pour les membres et pour la collectivité plutôt que la recherche du profit;
- l'autonomie de gestion;
- un processus de décision démocratique;
- la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus.

Nous abordons l'émergence des entreprises d'économie sociale dans cette recherche comme une stratégie de développement économique communautaire et, plus largement, de développement local. Ainsi, à travers l'émergence des entreprises d'économie sociale, c'est la prise en main du développement à l'échelle des communautés locales que nous cherchons à percevoir.

Autrement dit, à travers l'émergence des entreprises d'économie sociale, il s'agit d'observer comment se mettent en œuvre la prise en charge et, par extension, le développement des communautés par elles-mêmes. En effet, il y a un lien de réciprocité entre la naissance des entreprises d'économie sociale et l'autonomisation des communautés, puisque celles-ci sont le fruit du lien social<sup>5</sup> présent dans une communauté et que la naissance d'une entreprise contribue par la suite au dynamisme et au développement de la communauté.

Dans cette analyse, le territoire et la communauté apparaissent très présents et c'est pourquoi nous avons eu recours à la théorie du développement endogène pour mieux comprendre les liens entre le développement des entreprises d'économie sociale et le territoire où elles prennent naissance.

Selon les concepteurs de la théorie du développement endogène (Friedmann et Stöhr; Weaver; Isard; Sachs; Planque; Guigou; Bassand<sup>6</sup>), le développement endogène est territorial, communautaire et démocratique. Ainsi, le territoire est à la base du développement, car il est relié aux composantes territoriales d'un espace, c'est-à-dire les composantes naturelle, culturelle, économique et sociale. Il est communautaire puisqu'il fait appel à la participation de la population et démocratique puisqu'il suppose des structures démocratiques pour sa mise en œuvre.

---

<sup>5</sup> Vianney, 1997 in Lévesque, B. Bourque, G. Forgues, Éric, 2001, *La nouvelle sociologie économique*, Paris, Desclée de Brower, p. 85.

<sup>6</sup> Friedmann, John, 1972, *A general theory of polarisai development*, cité dans Aydalot, P., 1985, *Économie régionale et urbaine*, Paris, Économica, p. 140, Citée dans Lafontaine, Danielle, 1995, « Trois prismes du développement et leurs orientations normatives : pour une éthique de l'accompagnement » in Dufour, J., Klein, J.L, Proulx, M.U., Rada-Donath, A., (sous la direction de), *L'éthique du développement : entre l'éphémère et le durable*, Chicoutimi, GRIR/UQAC, p. 114.

À ces principes de base s'ajoutent d'autres dimensions importantes pour définir le développement endogène. Ainsi, il doit prendre en compte les besoins fondamentaux des personnes (alimentation, logement, éducation, travail). Il est axé sur la valorisation des ressources locales sur les plans des ressources naturelles, de la culture locale et des savoir-faire locaux. Le développement endogène est un développement qui se veut intégré et qui s'effectue à petite échelle. Les entreprises d'économie sociale répondent à plusieurs des dimensions élaborées dans le développement endogène et c'est pourquoi il semblait encore plus pertinent d'inscrire cette recherche dans le cadre de la théorie du développement endogène.

La recherche s'inscrit dans les divers courants théoriques de la sociologie économique, du développement endogène, du développement local et du développement économique communautaire qui permettent de mieux analyser et saisir les enjeux qui sont liés à l'émergence des entreprises d'économie sociale ainsi qu'aux conditions qui favorisent leur déploiement sur les territoires locaux et régionaux.

Nous allons maintenant expliquer la démarche méthodologique qui a contribué à la réalisation de cette recherche.

## **Le cadre conceptuel**

À partir des différents courants théoriques qui sont liés à l'économie sociale, c'est-à-dire le développement endogène et le développement économique communautaire, nous avons élaboré un cadre conceptuel nous permettant de mieux analyser et saisir les liens entre le territoire et l'émergence des entreprises d'économie sociale.

Les dimensions qui découlent de ces différents courants théoriques et qui nous ont permis d'observer les conditions d'émergence et l'ancrage territorial des entreprises étudiées sont présentées dans le tableau 1 : il s'agit du capital social local<sup>7</sup>, à savoir les acteurs sociaux locaux et leurs réseaux qui ont porté le projet, les besoins à l'origine du projet, la forme juridique de l'entreprise, la mobilisation et le support de la communauté sur les plans technique, financier, institutionnel, politique, etc., les difficultés vécues par les entreprises, la valorisation des ressources locales, que ce soit les ressources culturelles, naturelles ou les savoir-faire locaux traditionnels ou organisationnels et l'impact de ces entreprises sur la communauté sur les plans économique, social, culturel et environnemental.

---

<sup>7</sup> La notion de capital social (selon R. Putnam) fait référence aux capacités d'une communauté à mettre en place des réseaux de participation (acteurs institutionnels et non institutionnels) productifs in Lesemann, Frédéric, Ulysse, Pierre-Joseph, 2004, *Citoyenneté et pauvreté, Politiques et pratiques et stratégies d'insertion en emploi et de lutte contre la pauvreté*, Québec, PUQ, p. 274-275.

Chacune des entreprises étudiées a été analysée à l'aide de ces différentes dimensions de façon à mieux saisir les conditions d'émergence des entreprises d'économie sociale et de voir comment les différentes dimensions de l'ancrage territorial constituent des facteurs favorisant ou non l'émergence d'entreprises d'économie sociale.

**Tableau 1**  
**Les dimensions de l'émergence des entreprises**  
**d'économie sociale et de l'ancrage territorial**

<b>Dimensions</b>	<b>Éléments explorés pour chacune des dimensions</b>
<b>Acteurs sociaux : Acteurs à l'origine de l'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provenance des acteurs</li> <li>• Promoteurs à l'origine du projet</li> <li>• Acteur collectif ou individuel</li> </ul>
<b>Besoins à l'origine du projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoins des promoteurs du projet</li> <li>• Besoins de la communauté</li> </ul>
<b>Forme de l'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statut juridique de l'entreprise : OBNL ou coopérative</li> </ul>
<b>Capital social et capital économique local : Mobilisation et support de la communauté</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Citoyens et membres de la communauté</li> <li>• Organismes de développement</li> <li>• Instances politiques locales</li> <li>• Organismes et institutions des milieux local et régional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aide technique</li> <li>• Support financier</li> <li>• Entente de partenariat</li> <li>• Participation au membership</li> <li>• Appui politique</li> <li>• Mesure et programme d'appui, etc.</li> <li>• Prise en charge et/ou accueil du projet par la communauté</li> <li>• Contexte socio-économique local</li> </ul>
<b>Difficultés vécues dans l'émergence de l'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financement</li> <li>• Soutien local</li> <li>• Gestion de l'entreprise</li> </ul>
<b>Valorisation d'un produit, d'une ressource ou d'un savoir-faire local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culture et patrimoine local</li> <li>• Ressource naturelle</li> <li>• Tradition ou savoir-faire entrepreneurial local</li> </ul>
<b>Répercussions sur la communauté</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retombées pour la communauté sur les plans social, culturel, économique, environnemental, etc.</li> <li>• Ancrage et rayonnement dans la communauté</li> </ul>

## LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

### Les méthodes et techniques de recherche

Pour réaliser cette recherche, nous avons eu recours à la méthode de l'étude de cas, plus précisément à la technique de l'étude de cas multisite ou multicas qui a permis d'étudier les six cas d'entreprises d'économie sociale ayant démarré sur le territoire du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

L'utilisation de la méthode multicas a pour objectif principal de cumuler et de mettre ensemble les expériences de démarrage des entreprises. Cette méthode permet de comparer les cas entre eux. Cet échantillon peut être qualifié, selon Alvaro Pires, par « contraste-appfondissement ». Selon Pires, « cette sorte d'échantillon s'applique à l'étude collective de cas. [...] Les recherches qui se fondent sur l'échantillon par contraste-appfondissement sont des études de cas unique réalisées de façon à se compléter ou à établir une comparaison »<sup>8</sup>. Elles se situent entre l'étude de cas unique et l'étude de cas multiple. Il s'agit de l'objectif poursuivi dans cette recherche, à savoir traiter les cas de façon unique, mais en comparant et complétant avec les autres cas traités.

### Les critères de sélection des entreprises :

Les entreprises étudiées ont été choisies selon les critères présentés dans le tableau 2. Ils sont relatifs à la forme juridique de l'entreprise, à la répartition géographique, au secteur d'activité de l'entreprise, à l'année de démarrage et au fait que l'entreprise soit en activité ou non.

**Tableau 2**

#### **Les critères de sélection des entreprises**

- La forme juridique des entreprises (OBNL ou coopérative)
- La répartition géographique (milieu urbain, milieu rural, sous-région du Saguenay et du Lac-Saint-Jean).
- Les secteurs d'activité (diversité des secteurs d'activité : culturel, entreprise de production, récupération, touristique, etc.)
- L'année de démarrage (entreprise nouvelle ou plus ancienne)
- Entreprise en activité ou non

---

<sup>8</sup> Pires, Alvaro P., 1997, « Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique », in Poupart, J., Deslauriers, J.P., Groulx, L.H., Laperrière, A., Mayer, R. et Pires, A. P., *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, p. 160.

En retenant ces critères de sélection, nous cherchions à obtenir un équilibre entre le nombre d'entreprises établies au Saguenay et au Lac Saint-Jean de façon à couvrir l'ensemble du territoire régional, ainsi qu'à avoir un équilibre dans le statut juridique des entreprises étudiées, c'est-à-dire entre les coopératives et les organismes à but non lucratif. Nous recherchions également une concordance entre le nombre d'entreprises du milieu rural et celles du milieu urbain. Nous cherchions aussi à étudier des cas provenant de secteurs d'activité diversifiés. L'année de démarrage est apparue également importante, car nous cherchions des entreprises récemment établies et d'autres plus anciennes. Nous avons également retenu le cas d'une entreprise qui n'était plus en activité afin d'étudier un cas négatif, ce qui nous a permis non seulement d'observer des conditions favorables à l'émergence, mais également des conditions défavorables à la pérennité d'une entreprise d'économie sociale. De plus, les critères plus classiques de disponibilité des informateurs et d'accessibilité à l'enquête ont également orienté le choix des entreprises.

### **Les méthodes de collecte de données**

Deux méthodes de collecte de données ont été particulièrement utilisées pour recueillir les données qui ont servi à la confection de ces études de cas : à savoir la recension des écrits et les entrevues qualitatives.

#### **La recension des écrits**

Une telle recherche ne peut s'effectuer sans l'apport des sources écrites diversifiées qui se rapportent aux entreprises elles-mêmes, à l'économie sociale et au contexte socio-économique régional. Cependant, la documentation consultée sur les entreprises est demeurée relativement restreinte, car nous n'avons pas étudié en profondeur les documents relatifs aux entreprises tels les procès-verbaux, les documents administratifs, etc. Il s'agit en ce sens d'études de cas non exhaustives et chacune des entreprises pourrait éventuellement faire l'objet d'une recherche en profondeur de type monographique.

#### **L'entrevue qualitative**

Pour réaliser les études de cas, nous avons utilisé essentiellement la technique de l'entretien qualitatif comme moyen de collecte des données. Ce type d'instrument de collecte des données nous permet d'accéder aux propos des acteurs et de recueillir ainsi leurs perceptions. Les entrevues ont été réalisées avec les informateurs clés de l'entreprise, c'est-à-dire les travailleurs,



les dirigeants et les représentants du conseil d'administration<sup>9</sup>. Trois informateurs ont été rencontrés pour chacune des entreprises étudiées, sauf pour une des entreprises où seulement deux informateurs étaient disponibles. Les informateurs ont été choisis selon la méthode de l'échantillon par filière en cascade; autrement dit, le recrutement des informateurs s'est effectué avec la collaboration des travailleurs de l'entreprise. Il faut noter qu'aucune autre donnée n'a été recueillie sur les caractéristiques sociales des informateurs (genre, revenu, etc.) puisque cette recherche ne nécessitait pas la cueillette ce type de données. De plus, aucun recoupement n'a été fait en rapport avec le statut des informateurs au sein des entreprises et la teneur de leur propos et ce, en raison de la nécessité d'assurer la confidentialité de leur propos. La préservation de la confidentialité des propos des informateurs est en effet primordiale dans une recherche qui s'effectue dans des très petits milieux où les entreprises étudiées et les acteurs qui gravitent autour sont connus.

Un canevas d'entrevue de type non directif a été élaboré pour la réalisation de ces entrevues (voir annexe 1). Il portait essentiellement sur trois grands thèmes :

- La fondation de l'entreprise et ses objectifs;
- l'ancrage et le rayonnement de l'entreprise dans la communauté et le territoire;
- les dimensions organisationnelles de l'entreprise.

Les entrevues ont été réalisées par deux assistants de recherche. Elles duraient environ une heure et elles ont été retranscrites intégralement; par la suite, elles ont été codifiées avec un logiciel de traitement de données qualitatives. L'analyse des données s'est effectuée selon la méthode mixte conçue par Miles et Huberman (Laperrière, 1997) et qui implique à la fois la description des données et la conceptualisation théorique. Nous avons ainsi cherché à relier les dimensions retenues dans le cadre conceptuel de la recherche aux données recueillies sur le terrain.

### **La validité de la recherche**

Avec l'étude de six cas d'entreprises, il ne saurait être question ici de représentativité ou même d'exhaustivité. Cette recherche s'inscrit plutôt dans la perspective de la généralisation empirique, c'est-à-dire de la recherche des dimensions semblables ou similaires à partir d'un petit nombre de cas qui peuvent se généraliser à d'autres cas semblables. Ainsi, la validité de la recherche n'est pas obtenue ici par la saturation des cas, mais plutôt par la comparaison des cas entre eux comme l'exprime Alvaro Pires dans la citation suivante :

*La généralisation empirique trouve aussi un autre appui dans une bonne description interne de chaque cas et dans la subséquente comparaison avec les autres cas. Comme le dit Bourdieu (1993: 8), en groupant autour d'un cas d'autres cas qui en sont comme des*

---

<sup>9</sup> Aucune autre donnée n'a été recueillie sur les caractéristiques sociales des informateurs et ce, en raison de la nécessité d'assurer la confidentialité de leur propos. Aucun recoupement n'a été fait en rapport avec leur statut au sein des entreprises et la teneur de leur propos.

variantes, on met en lumière la représentativité de chaque cas analysé. Ce n'est donc pas par saturation, mais par comparaison qu'on arrive ici à la généralisation. Ce sont les différences entre les groupes qui viennent renforcer la pertinence de la description proposée pour chaque groupe<sup>10</sup>.

Avant de décrire chacune des entreprises étudiées, nous allons regarder brièvement dans le tableau 3 les six entreprises retenues selon leurs critères de sélection.

**Tableau 3**  
**Les entreprises étudiées et les critères de sélection**

Entreprises/ Critères de sélection	<i>Note Café</i>	<i>CIAR</i>	Patrimoine Jonquière	<i>Matéo</i>	<i>La Recette</i>	Le Léz'Arts
Répartition géographique	Lac-Saint- Jean	Lac-Saint- Jean	Saguenay (Jonquière)	Saguenay (Jonquière)	Saguenay (Chicoutimi)	(Bas- Saguenay)
Milieu urbain ou rural	Urbain	Rural	Urbain	Urbain	Urbain	Rural
Forme juridique	Coop	OBNL	OBNL	Coop	OBNL	Coop
Secteurs d'activité	Café culturel	Tourisme; Patrimoine rural	Restauration et sauvegarde du patrimoine immobilier	Fabrication de chaussures	Épicerie communautaire	Café et bistrot culturel
Année de fondation	2006	1976-1997	1987	2004	1996	2001
Activité	En activité	En activité	En activité	Fermé	En activité	En activité

Les six entreprises étudiées sont le *Note Café* de Dolbeau, le *Centre d'interprétation de l'agriculture et de la ruralité* de Métabetchouan-Lac-à-la-Croix, l'organisme *Patrimoine Jonquière*, le service alimentaire *La Recette*, la coopérative *Matéo*, et le café *Léz'Arts* de Petit-Saguenay.

Sur les six entreprises, deux sont situées dans la sous-région du Lac-Saint-Jean et quatre dans celle du Saguenay, dont trois dans la conurbation de Ville Saguenay et une autre dans le Bas-Saguenay. Les six entreprises retenues couvrent donc l'entièreté du territoire régional, de Dolbeau à Petit-Saguenay. Quatre d'entre elles sont situées en milieu urbain, dont trois dans la ville de Saguenay et deux autres en milieu rural, au Lac-Saint-Jean et dans le Bas-Saguenay. La forme juridique des entreprises est équilibrée puisqu'il y a trois coopératives et trois OBNL.

---

<sup>10</sup> Pires, Idem, p. 159.

Les secteurs d'activité qui sont couverts par ces entreprises sont beaucoup liés à la culture et au patrimoine. Il y a deux cafés culturels, le *Note Café* et le *Léz'Arts*, ainsi que deux entreprises liées à la sauvegarde et à la mise en valeur du patrimoine, le *CIAR* qui est dédié à la mise valeur du patrimoine agricole et de la ruralité, et *Patrimoine Jonquière* qui est un organisme voué à la restauration et à la sauvegarde du patrimoine immobilier de l'arrondissement de Jonquière. Les deux autres entreprises sont dans deux autres secteurs totalement différents c'est-à-dire la fabrication de chaussures pour *Matéo* et la sécurité alimentaire pour le service alimentaire *La Recette*. *La Recette* est en effet une épicerie communautaire offrant aux personnes économiquement défavorisées des aliments de qualité à moindre coût. Le secteur culturel et patrimonial apparaît donc particulièrement important dans les entreprises que nous avons étudiées. Enfin, trois de ces entreprises, *La Recette*, le *CIAR* et *Patrimoine Jonquière*, existent depuis 10 ans et plus. Seule l'entreprise *Matéo* n'est plus en activité. Il s'agit du cas négatif dont nous avons déjà fait mention précédemment.

## **LA DESCRIPTION ET L'ANALYSE DES ENTREPRISES ÉTUDIÉES**

Maintenant que nous avons explicité les dimensions méthodologiques de la recherche, nous allons présenter dans la prochaine partie de ce rapport les résultats de la recherche. Nous décrirons d'abord chacune des entreprises étudiées de façon détaillée en relatant le contexte et les conditions qui ont amené leur création. Par la suite, nous analyserons les conditions d'émergence.

## Le Note Café

### *La naissance du projet*

Le Note Café est un café culturel dont la vocation est :

*D'offrir un lieu d'animation, d'expression et de consommation culturelle, de développer un réseau de contacts entre les utilisateurs de la coopérative et ainsi renforcer les liens des membres de la collectivité et de sensibiliser la population au développement durable, au commerce équitable, régional et l'achat local<sup>11</sup>.*

Le Note Café a vu le jour sur l'initiative d'une jeune résidente de la ville de Dolbeau, qui de retour dans sa communauté après quelques années passées à l'extérieur pour le travail, a décidé d'y résider et d'ouvrir un café bistrot culturel sous la forme d'une coopérative comme elle l'explique dans le paragraphe qui suit :

*Ben moi, je suis revenue ici à Dolbeau-Mistassini après une absence d'une dizaine d'années et je revenais en congé sans solde [...] quand je suis arrivée ici, une des constatations que j'ai faites c'est qu'on n'avait pas encore de café bistrot dans le haut du Lac-Saint-Jean, ce que je trouvais absolument absolument [...] déplorable, [...] on ne pouvait pas prendre un espresso ou un bol de café au lait, on ne pouvait pas prendre une bière d'une microbrasserie ou à peu près et puis moi, j'ai toujours travaillé dans le domaine de la restauration, service à la clientèle et j'ai toujours quand même dans ma tête et dans mon cœur, j'ai toujours eu ce rêve-là d'ouvrir un café bistrot à Dolbeau-Mistassini parce que j'aime les gens que ce genre d'endroit-là ressemble et de un et de deux parce que j'aime les gens de Dolbeau-Mistassini, les gens d'ici<sup>12</sup>.*

Ainsi après avoir constaté le manque de service en ce qui regarde les cafés culturels, l'initiatrice du projet a sondé le milieu autour et elle a pu constater que plusieurs personnes ressentaient le même besoin pour l'établissement d'un lieu de rencontre culturel à Dolbeau. De fil en aiguille, elle a décidé de se lancer dans la création d'un projet d'entreprise. Comme elle n'avait pas de mise de fonds pour lancer une entreprise privée, elle est allée voir une conseillère en développement au centre local de développement de l'endroit. Cette conseillère qui était spécialisée en économie sociale l'a orientée vers le modèle coopératif comme le relate l'informatrice interrogée :

*Il y avait deux types de coopératives qui auraient pu se prêter... que j'aurais pu choisir pour le café bistrot soit la coopérative de travailleurs ou la coopérative de solidarité, ça fait*

---

<sup>11</sup> <http://www.notecafe.ca/francais/coop.htm>

<sup>12</sup> Propos tirés d'un informateur relié au Note Café, entrevue no 1, juin 2007.

*que moi, j'ai pris un petit peu d'information, je suis partie chez nous avec ça, j'ai regardé ça pis j'ai trouvé l'idée de la coopérative de solidarité drôlement intéressante*<sup>13</sup>.

La première étape pour créer la coopérative a donc été d'inviter par une annonce dans le journal les personnes intéressées à participer à la formation d'une coopérative de solidarité dédiée au démarrage d'un café-bistrot culturel à Dolbeau-Mistassini. À la suite de ce premier appel, 28 personnes se sont présentées. De ce nombre, une dizaine de personnes ont montré de l'intérêt pour former un comité provisoire et se rencontrer régulièrement toutes les semaines afin de développer le projet d'entreprise.

### ***L'évolution du projet***

Le comité provisoire a poursuivi ses démarches pendant près de deux ans de janvier 2005 jusqu'au moment de l'ouverture du *Note Café* en novembre 2006. Parmi les nombreuses démarches qui ont été réalisées par le comité provisoire et par l'instigatrice du projet, il faut mentionner les contacts avec les différents organismes de développement, dont la Coopérative de développement régional (CDR) qui a supporté la formation de la coopérative. La participation à un cours en démarrage d'entreprise a servi en même temps à préparer le plan d'affaires. La recherche d'un local adéquat dans la ville de Dolbeau-Mistassini a demandé à elle seule plusieurs démarches auprès de différentes instances, dont la municipalité en raison notamment du zonage commercial et des normes à respecter. Finalement, après de multiples tentatives auprès de différents intervenants le *Note Café* s'est installé dans l'ancienne maison des jeunes dans le secteur Mistassini comme le raconte une des personnes interrogées :

*On a trouvé le local ici un moment donné [...] on avait entendu dire que [...] les dirigeants de la maison des jeunes voulaient partir d'ici aussi. [...] on est allés s'asseoir avec le monsieur qui est un homme d'affaires justement il a jaser business si vous autres, si on amène 400 personnes par fin de semaine, mais c'est 400 personnes pour le propriétaire de la quincaillerie en arrière, sur le bord de la rue, c'est des gens qui vont peut-être aider à revitaliser le centre-ville à Mistassini pis qui vont voir autre chose. [...] il a pensé business pis en même temps, il n'est pas fou, tout l'argent qu'on a mis dans son local ben lui ça lui fait prendre de la valeur [...] Pis après ça, vu qu'il est propriétaire du centre d'achat en arrière, vu qu'on avait besoin de 25 stationnements, on a pu aller en chercher dans le stationnement en arrière*<sup>14</sup>.

Il y a eu aussi toutes les démarches pour établir des partenariats avec les différents fournisseurs et les organismes des milieux local et régional tel le Regroupement action jeunesse qui a d'ailleurs contribué au financement du projet.

---

<sup>13</sup> Idem.

<sup>14</sup> Propos tirés d'un informateur relié au *Note Café*, entrevue no 2, juin 2007.

## *Le financement*

Le financement du projet a nécessité une forte mobilisation de la population locale. En effet, au début, les promoteurs du projet n'avaient aucune mise de fonds à investir dans l'entreprise. Ils ont dû recueillir près de 20 000 \$ en parts sociales dans le milieu local en huit mois. Ce montant était conditionnel pour l'obtention des autres subventions pour le démarrage du projet comme l'indique une des personnes interrogées :

*Les parts sociales, c'était oui pour aller chercher une partie du financement, mais c'était vraiment la mise de fonds initiale donc, c'est ça, en tant qu'entrepreneur, tu dois avoir une certaine mise de fonds. [...], fallait aller chercher, on nous parlait d'environ 200 parts sociales donc, d'avoir environ 20 000 \$ cannés avant d'être capable d'aller cogner aux portes des bailleurs de fonds donc, ces parts 180 membres, ça, c'est au bout de huit mois. [...] la première subvention qui a été confirmée ça été du FRIJ du Regroupement action jeunesse, c'était une subvention salariale pour les deux premières années, mais là-dessus il y avait une partie qu'on pouvait prendre pour nous aider à démarrer après ça, on a eu 10 000 \$ du Fonds d'économie sociale du CLD Maria-Chapdelaine et finalement, on a eu 50 000 \$ de prêt du RISQ. Les parts sociales ont toujours continué à grimper pis nous autres on visait 300 pour l'ouverture pis la journée de l'ouverture on était à 293 et puis, la soirée de l'ouverture, une dizaine de personnes ont adhéré si bien que l'ouverture, on a eu nos 300 membres, aujourd'hui, nous sommes à 360 quelque, il y a toujours ici et là des personnes qui ont envie de se joindre à la coop<sup>15</sup>.*

Le financement d'un tel projet d'économie sociale dans un milieu aussi petit que celui de Dolbeau-Mistassini<sup>16</sup>, et dans un secteur aussi compétitif que la restauration, est apparu en effet un défi de taille. La mise en commun de subventions provenant de plusieurs types d'organismes est devenue alors une solution pour pallier les différents obstacles qui se dressaient devant les promoteurs de l'entreprise comme l'indique une personne interrogée :

*Au niveau du financement, c'était extrêmement difficile. De un, c'était un créneau hautement compétitif, les caisses rentrent pas là. Ce qu'on avait en fait, il y avait 50 000 \$, il y avait 50 000 \$ au risque, il y avait nous autres qu'on aurait pu aller jusqu'à 20 000 \$, on est allé jusqu'à 10 000 \$, on n'est jamais allé jusqu'au maximum à cause du secteur hautement concurrentiel. Fort heureusement, il y a eu le Regroupement action jeunesse qui a contribué parce que sans ça, je ne pense pas que ça serait ouvert [...] soutien au travailleur autonome, etc. Ça n'existe pas dans une coopérative. Il y a comme, ça c'est une difficulté dans le financement dans un secteur comme ça hautement concurrentiel pis il faut*

---

<sup>15</sup> Propos tirés d'un informateur relié au Note Café, entrevue no 1, juin 2007.

<sup>16</sup> La ville de Dolbeau-Mistassini compte 14 546 personnes en 2006. Tirée du site de Statistique Canada <http://www12.statcan.ca/census-recensement/2006/dp-pd/pro>

*dire, les entreprises de services sont toujours hautement concurrentielles [...] ça veux-tu dire qu'on va toujours avoir de la misère à démarrer des entreprises de service<sup>17</sup>.*

Malgré ces difficultés inhérentes au financement, la mobilisation pour le financement du *Note Café* a permis aux promoteurs du projet de développer un réseau de contacts important, de susciter l'appui dans la communauté pour l'entreprise coopérative et de financer à plusieurs niveaux le projet comme en témoignent les propos suivants de deux informatrices rencontrées :

*Les partenaires financiers ça touché 20-25 000 \$ à peu près, on en a 15 000 \$ en cash et le reste en services. Les brasseurs [...] qui est notre partenaire majeur pour la bière, il nous a installé les silos pour le fût, ça ça vaut à peu près 6 000 \$, des fois, ça l'a été des photocopies gratuites, un rabais sur les assurances, la radio nous a donné plein de publicités gratuites pour à peu près 25 00 \$ me semble, alors c'est sûr que si j'ai une pub radio à acheter à un moment donné, c'est sûr que je vais aller voir ma radio locale avant d'aller voir une radio du Saguenay<sup>18</sup>.*

### **Les difficultés**

Si le financement d'un projet comme celui du *Note Café* représente un défi majeur, la gestion quotidienne de l'entreprise, une fois qu'elle fut en activité, a présenté aussi son lot de difficultés. Plusieurs problèmes se sont posés à la coopérative, dont le roulement de personnel dans le secteur de la restauration, le manque d'information sur la formule coopérative et la difficulté de concilier la mission sociale et culturelle de l'entreprise avec la rentabilité du projet. Ainsi, le grand roulement du personnel dans ce type d'entreprise semble être un obstacle important à l'implantation de la philosophie coopérative et à l'appartenance à l'entreprise, car il semble y avoir un décalage entre les travailleurs qui ont démarré le projet et ceux et celles qui ont été engagés par la suite comme en témoigne l'extrait d'entrevue qui suit :

*Une des difficultés au sein d'une coop, c'est le manque d'information que les membres-travailleurs ont sur ce que c'est une coopérative d'abord; oui, tu peux faire une certaine formation pour donner de l'information au départ, mais nous autres, je me suis rendu compte [...] ça n'a pas été vraiment capté pis après ça, que tu as le roulement de personnel [...] c'est toujours à recommencer pis tout va vite [...] souvent tu te ramasses avec des membres-travailleurs qui ne saisissent pas vraiment c'est quoi une coopérative et par contre, ce qu'ils vont penser [...] que d'être membre-travailleur au sein d'une coopérative c'est que tu seras traité autrement que dans une entreprise privée; tu es membre-travailleur donc, tu as ton mot à dire. [...] c'est que oui, une coopérative, on va parler de gestion participative au fil du temps [...], mais une entreprise coopérative c'est une entreprise avant tout et puis, oui, il y a une hiérarchie pis oui, il y a un patron qui est la direction*

---

<sup>17</sup> Propos tirés d'une informatrice liée au *Note Café*, Entrevue no 3, juin 2007.

<sup>18</sup> Op. cit., entrevue no 2.



*générale qui est ton supérieur immédiat et puis, non, si tu n'es pas content d'une décision qui est prise, tu n'as pas un mot à dire, tu n'as pas... oui tu vas être écouté, mais ça ne veut pas dire que ça va marcher autrement pour autant, mais les membres travailleurs ont été longs de capter que, de réaliser que nous autres on a travaillé fort, on a donné beaucoup beaucoup, oui, on veut que nos membres-travailleurs soient bien traités, mais on veut qu'ils s'investissent aussi, qu'ils réalisent qu'ils aient envie de faire partie de l'équipe autrement que pour la paye, c'est un peu ça<sup>19</sup>.*

Cet extrait montre bien, en effet, la difficulté de l'entreprise d'économie sociale qui se forme dans un mode collégial, mais s'opère comme les autres types d'entreprises où les employés sont invités à respecter les directives tout en s'investissant davantage. La difficulté de la formation des membres de la coopérative de solidarité apparaît importante et cela malgré l'implication de la Coopérative de développement régional à certains moments pour assurer la formation du conseil d'administration du *Note Café*. Enfin, l'autre difficulté d'une telle entreprise est celle de la conciliation de la mission sociale et culturelle dans un secteur hautement compétitif comme la restauration avec la rentabilité de l'entreprise coopérative, comme l'exprime ici une personne interrogée :

*Moi, je pense qu'elle a un problème d'identité, ça devait être un café bistrot pis là, ils jouent au restaurant. [...] Tout le temps que j'ai travaillé sur le projet pour moi, ça l'a été clair que c'est un café bistrot, exposition, soirées de poésie. Là, c'est rendu que pour aller prendre une bière, il faut quasiment que tu réserves pour savoir s'il y a un spectacle sans prendre le souper spectacle<sup>20</sup>.*

### ***Les retombées du projet, le rayonnement et l'ancrage dans la communauté***

Pour terminer cette brève présentation de l'entreprise *Note Café*, il faut examiner les dimensions des retombées du projet et du rayonnement dans la communauté. Rappelons que la mission du *Note Café* est d'offrir un lieu d'animation culturelle à Dolbeau-Mistassini. Outre les 12 emplois créés par la mise en activité du *Note Café*, il semble que celui-ci joue vraiment un rôle comme lieu de rencontre et comme espace d'expression de la culture locale et régionale; de plus, les promoteurs de ce projet voient dans leur entreprise un exemple d'entrepreneuriat jeunesse qui peut inspirer d'autres jeunes à créer des entreprises dans leur patelin. La volonté de créer un lieu pour les gens de cette communauté locale semble également être une dimension importante dans l'émergence de ce projet. Les témoignages recueillis auprès des informateurs tendent à confirmer ce rôle.

*On a toujours pendant les démarches de notre café, on a toujours vu et espéré que notre café serait un lieu de rencontre, c'est-à-dire un lieu où les gens ont envie de se donner rendez-*

---

<sup>19</sup> Op. cit. entrevue, no 1.

<sup>20</sup> Op. cit., entrevue, no 3.

*vous pour passer du temps ensemble, pour échanger, mais aussi un lieu où, un lieu qui aurait rassemblé des gens qui ont des intérêts en commun pis qui allaient faire de belles rencontres soit de vieilles connaissances ou soit de nouvelles connaissances et on voit tous ces scénarios-là; ça, c'est génial, ça fait vraiment chaud au cœur de voir ça. Ensuite, ça va peut-être être plus à long terme si notre café reste, mais je crois qu'on est un bel exemple d'entrepreneuriat jeunesse, d'entrepreneuriat coopératif; oui, on est là, donc on est déjà un bel exemple, mais cet exemple-là va grandir au fil du temps<sup>21</sup>.*

*C'est un peu nono mais les dimanches quand la messe finit, ben les gens de la messe s'en viennent déjeuner ici pis ça continue de jaser aussi après ça, on a fait des expositions avec les jeunes du primaire, du secondaire pis de voir des petits qui exposent, pis fiers comme des papes juste pour ça, ça a valu les sourires, les belles découvertes que les gens font en voyant ces expositions-là, il y a beaucoup de gens qui nous ont dit : moi, je ne sortais plus avant, mais je recommence à sortir là parce qu'ils n'avaient plus de place où aller, ça ne leur tentait pas<sup>22</sup>.*

Comme nous le voyons dans ces extraits d'entrevues, le *Note Café* est un bistrot culturel dont la vocation est d'être un lieu d'animation culturelle et de rencontres pour la population locale. La réalisation de cette mission semble être en bonne voie de réalisation malgré certaines tensions dans l'opérationnalisation entre le volet de la restauration et celui à caractère culturel. Depuis l'émergence du projet jusqu'à sa réalisation, le projet du *Note Café* a nécessité un nombre considérable de démarches et d'investissement de la part de ses promoteurs. La pérennité de cette entreprise semble en voie d'être assurée et les personnes qui ont mis en œuvre ce projet le perçoivent comme un exemple d'entrepreneuriat jeunesse au plan local. L'ancrage local apparaît très important dans ce projet.

Nous allons présenter dans les pages qui suivent une autre entreprise d'économie sociale soit le *Centre d'interprétation de l'agriculture et de la ruralité (CIAR)* de Métabetchouan-Lac-à-la-Croix.

---

<sup>21</sup> Op. cit., entrevue, no 1.

<sup>22</sup> Op. cit., entrevue, no 2.

## Le Centre d'interprétation de l'agriculture et de la ruralité (CIAR) de Métabetchouan-Lac-à-la-Croix

### *La naissance du projet*

Le projet du *Centre d'interprétation de l'agriculture et de la ruralité (CIAR)* de Métabetchouan-Lac-à-la-Croix a débuté à la fin des années soixante, alors que le curé du village de Lac-à-la-Croix, l'abbé Jules Lam, a commencé à ramasser des pièces de l'ethnologie rurale. Il a amassé une collection de plus de « 4 000 pièces représentant le patrimoine agricole et rural du Saguenay-Lac-Saint-Jean »<sup>23</sup>. Les premières pièces de la collection ont d'abord été entreposées dans le sous-sol de l'église de Lac-à-la-Croix. Par la suite, cette collection fut présentée pendant plus de 27 ans dans un petit musée construit avec la collaboration des gens du village. Il s'agit de l'ancien musée de Lac-à-la-Croix, le musée Lamy. En 1976, une corporation a été fondée afin de perpétuer l'œuvre du curé Lamy.

Cependant, après toutes ces années, le musée Lamy ne correspondait plus aux normes du ministère des Affaires culturelles; ses administrateurs ont donc cherché à faire évoluer ce projet vers ce qui est devenu aujourd'hui le *Centre d'interprétation de l'agriculture et de la ruralité*. Un des informateurs rencontrés explique comment s'est effectuée cette transition :

*On accueillait notre monde de la Saint-Jean-Baptiste à la Fête du travail point; pis, on fermait pour l'hiver complètement donc [...] nous, on voyait bien qu'on était comme coincé; on ne pouvait plus non plus publiciser; on se demandait comment faire évoluer, alors on l'a fait évoluer en fonction d'expliquer la vie rurale en général<sup>24</sup>.*

### *L'évolution du projet*

Dans les années 1992-1993, lors d'un sommet économique régional, les représentants du musée de Lac-à-la-Croix ont réussi à obtenir des sommes afin de réaliser une étude de faisabilité pour ce nouveau projet axé vers l'agrotourisme, la conservation du patrimoine et l'interprétation de la vie rurale. À la suite de la réalisation de ces études, le *Centre d'interprétation de l'agriculture et de la ruralité* a été inauguré en 1997 dans un nouveau bâtiment financé entre autres par le ministère des Arts et de la Culture. Le *CIAR* est devenu un « organisme sans but lucratif qui a pour mission de valoriser et diffuser le patrimoine agricole et rural du Saguenay-Lac-Saint-Jean. »<sup>25</sup>. Depuis ce nouveau départ, en 1997, le *CIAR* a beaucoup évolué; de petit musée ouvert pendant la saison estivale, il est devenu un véritable centre d'animation autour de la ruralité et de l'agriculture qui

---

<sup>23</sup> Site du *CIAR*: <http://www.ciar-lacalacroix.com/his.html>

<sup>24</sup> Propos tirés d'un informateur lié au *CIAR*, entrevue no 5, juin 2007.

<sup>25</sup> Site du *CIAR*: <http://www.ciar-lacalacroix.com/his.html>

fonctionne à longueur d'année. Il offre en plus de la collection permanente d'autres volets d'animation comme l'explique un des informateurs rencontrés :

*Il y a comme trois volets principaux, on pourrait même dire quatre : on a notre exposition permanente "gens de la terre", on a la ferme animée ici, au mois d'août c'est le labyrinthe pis à chaque année on a une petite exposition permanente; cette année c'est sur le magasin général pour montrer les pièces que nous avons aussi; c'est pour essayer de faire rouler les pièces<sup>26</sup>.*

Le CIAR compte également un volet éducatif important sur l'agriculture avec un jardin de démonstration qui permet aux jeunes et aux moins jeunes d'apprendre comment poussent les légumes. Un programme pédagogique pour les enfants du primaire et du secondaire et même une classe musée dans une institution d'enseignement de la Ville d'Alma, comme l'explique dans les lignes suivantes un des informateurs rencontrés :

*On a un jardin potager [...] on dit éducatif, mais avec l'interprétation, on a des panneaux d'interprétation dans le jardin pour que les gens sachent c'est quoi les légumes pis tout ça, comment ça pousse parce qu'on s'est rendu compte avec les enfants, il y a beaucoup d'enfants qui ne savaient pas d'où venaient les légumes, ça pousse dans l'épicerie pis même [...] on a beaucoup d'adultes qui ne savent pas [...] ensuite, on a un programme pédagogique aussi pour les enfants, pour le primaire et le secondaire, ça fait trois ans qu'on a sorti le programme pédagogique donc, les écoles viennent, ils ont des activités à faire qui ont rapport à l'agriculture<sup>27</sup>.*

Un des volets les plus intéressants du Centre de l'agriculture et de la ruralité est celui de la ferme animée qui s'est développée en partenariat avec le Centre de réadaptation en déficience intellectuelle (CRDI) de la Ville de Roberval. Cette ferme animée possède de véritables animaux; ceux-ci sont soignés par les usagers du CRDI, lesquels usagers sont aussi en contact avec la clientèle du CIAR, comme l'explique un informateur rencontré :

*La ferme animée, ça c'est dirigé par le CRDI; eux autres, ils cherchaient un endroit, ils voulaient faire un plateau de travail pour les usagers [...] et puis, ils avaient pensé à ça une ferme, c'est le fun pour eux autres parce que ça se voit pas ailleurs; ils nous avaient demandé si on pouvait faire construire une bâtisse pis qu'on a tout ça, pis c'est un plateau de travail, pis pour les gens ici, ben c'est le fun, tu as une petite ferme animée, eux autres les usagers, ils font le ménage en dedans, ils vont avec les animaux [...] pis les gens qui viennent peuvent rentrer dans les enclos pour flatter parce que les animaux sont habitués à ça<sup>28</sup>.*

---

<sup>26</sup> Op. cit., entrevue, no 5.

<sup>27</sup> Propos tirés d'un informateur lié au CIAR, entrevue no 4, juin 2007.

<sup>28</sup> Op. cit., entrevue no 4.

Depuis les 10 dernières années, le projet du musée du curé Lamy a donc beaucoup évolué. Un bâtiment neuf, une offre de services diversifiée, un volet pédagogique et un partenariat important avec le CRDI, sans compter des activités sur une base annuelle, voilà ce qui a permis la transformation du petit musée en une véritable organisation vouée à l'interprétation de l'agriculture et de la ruralité. Cependant, pour continuer à maintenir et développer les services du CIAR, il faut trouver du financement à la hauteur de ces activités. Le défi du financement se pose donc avec toute son acuité.

### *Le financement*

En effet, le financement pour une organisation comme le CIAR apparaît comme un défi constant. Au départ, le financement du CIAR pour la construction du nouveau bâtiment a été assuré par la contribution de différents ministères provinciaux. De plus, une campagne de financement au niveau local a permis de ramasser plus de 100 000 \$ dans la communauté, comme l'indique un informateur interrogé :

*Effectivement, on a fait notre campagne de financement, on a ramassé plus de 100 000; la municipalité a été sollicitée pis ça a fait un package, il y a donc eu le ministère des Régions, le ministère de la Culture, la municipalité et notre contribution de 100 000 \$ qu'on avait ramassés. Quelque 700 000 \$, on a ramassé trois quarts de million pour bâtir ici<sup>29</sup>.*

Cependant, une fois le financement du bâtiment assuré, le financement des activités régulières de l'organisme demande une recherche constante auprès de multiples partenaires financiers, comme l'indique un informateur rencontré :

*On a le ministère de la Culture oui, il nous subventionne, il nous donne 40 000 \$ par année, un salaire à payer, tu as l'électricité, tu as tout, avec ça c'est pas gros, c'est sûr qu'il faut se faire du financement, pis les entrées comme on dit nous autres, on s'est fait dire : on n'est pas sur le chemin [...] il y a moins de visiteurs. [...] Là, tu vas aller faire des campagnes de financement; on est en train de faire des campagnes de financement pour réussir à faire tout ça parce que moi, un déficit j'en veux pas [...] on fait des campagnes de financement, pis on va quêter des commandites, pis ça n'arrête pas : on fait notre marché du terroir en septembre, on a la récolte du jardin, tous nos légumes à vendre [...] le ministère de l'Agriculture, lui, il nous donne une subvention pour faire le marché du terroir, c'est ça, on a lui comme partenaire. Ensuite, le CRDI, ben c'est sûr qu'on a Patrimoine Canada qui a le projet [...] qui fait tout l'inventaire de la collection, ça, c'est un gros partenaire, on la Caisse populaire qui est partenaire aussi. [...] Hydro-Québec qui nous finance depuis cinq ans, on a la salle Hydro-Québec qui est à leur nom; eux autres, ils ont financé, ils ont financé le programme pédagogique pendant trois ans à 2 000 \$ par année; là, ils sont avec le PAM pour la collection pour trois ans aussi à 2 000 \$ par année,*

---

<sup>29</sup> Op. cit., entrevue no 5.

*ça c'est important comme partenaire; ensuite, on a eu le RAJ aussi [...] qui pendant deux ans, parce que là on a une classe au musée dans une école pour intéresser les gens à l'histoire*<sup>30</sup>.

Le financement constitue donc un chantier permanent pour le CIAR et le fait d'être éloigné en milieu rural, ce qui constitue l'essence même de ce projet, n'aide pas à augmenter l'achalandage touristique et donc l'autofinancement. Malgré cela, comme l'indique l'extrait d'entrevue précédent, la multiplicité des partenaires et la collaboration d'une foule d'acteurs montrent la vivacité du projet dans la communauté où il évolue et dans la communauté régionale.

### *Les difficultés*

Les difficultés découlant de l'activité du CIAR sont également reliées aux difficultés de financement du projet. Elles touchent à la survie de l'organisation et au maintien des emplois dans le centre. La plupart de ces emplois sont assurés uniquement par des projets et des subventions et ils sont entrecoupés par des périodes de chômage. La continuité des emplois et la survie même d'un tel projet sont donc tributaires des fonds que l'organisme réussit à obtenir. Ces difficultés n'aident pas la stabilité du personnel et le maintien d'emplois de qualité reste un souci constant pour les administrateurs, comme en témoignent les extraits d'entrevues qui suivent :

*Ça me prendrait 50 000 \$ de plus, pis je le mettrais en masse salariale, un pour bonifier la permanence, elle passe toujours sur des programmes; j'ai le programme d'aide au musée, je vais embarquer, on a eu [...] qui a embarqué qui a été parti subvention salariale l'année d'après, on a pu le passer sur le programme d'aide aux musées parce qu'on avait une masse salariale, mais actuellement quand j'arrive au bout*<sup>31</sup>.

*Ça s'est stabilisé, on espère que [...] va rester là longtemps; c'est sûr que pour viabiliser l'organisme, il faut donner un certain salaire [...], mais qui n'est pas encore assez élevé à mon point de vue pour que la personne dise « je vais faire mon avenir ici »*<sup>32</sup>.

En somme, les difficultés vécues par une organisation comme le CIAR sont grandement liées au financement et à la capacité d'entreprendre des projets. La qualité et le maintien des emplois sont aussi liés à la capacité financière de l'organisme. Malgré ces difficultés, qui sont le lot de plusieurs petites entreprises, les administrateurs du CIAR semblent optimistes et ils mesurent le chemin parcouru par l'organisme depuis les dernières années, comme en témoigne l'extrait d'entrevue qui suit :

---

<sup>30</sup> Op. cit., entrevue no 4.

<sup>31</sup> Propos tirés d'un informateur lié au CIAR, Entrevue no 6, juin 2007.

<sup>32</sup> Op. cit., entrevue no 5.

*Je suis surpris de l'évolution qu'on s'est donné là avec; pour arriver qu'aujourd'hui, on n'a pas plus de monde encore; ça crée plus de retombées; au début, quand ça l'a commencé, on avait peut-être un budget de 75 000 \$, 80 000 \$, je ne sais plus les chiffres, pis là, on est dans les 150 000, \$160 000 \$, c'est quand même le fun pis c'est intéressant pis surtout on n'a pas le fardeau d'une dette [...] on a juste à opérer<sup>33</sup>.*

### ***Les retombées, le rayonnement et l'ancrage dans la communauté***

Un tel projet amène plusieurs types de répercussions dans la communauté. Il y a bien sûr les répercussions financières liées au développement du CIAR, en terme d'emplois permanents et saisonniers et en terme d'investissement net dans la communauté comme l'indiquent les propos d'un informateur rencontré :

*Ça amène des retombés; ça, c'est ce qui est la beauté de l'affaire, c'est que dans le cadre d'un développement économique, si tu fais rien pour ton milieu, tu n'en crées pas d'organisme, tu n'en crées pas de jobs, tu n'en crées pas de retombées, si on était pas là ça c'est clair et net, c'est 150 000 \$ qu'il n'y aurait pas dans le milieu de Lac-à-la-Croix-Métabetchouan<sup>34</sup>.*

De plus, ce projet a des répercussions très importantes en ce qui regarde le rayonnement de Métabetchouan-Lac-à-la-Croix dans le milieu régional, le développement du sentiment d'appartenance au milieu local et la connaissance de la vie rurale par la population régionale. Le projet du CIAR, depuis qu'il a été remis à jour, a permis de faire connaître le coin particulier de Métabetchouan-Lac-à-la-Croix, qui, aux dires des informateurs rencontrés, représente un milieu agricole typique au Lac-Saint-Jean. Ce projet a permis également de susciter l'implication et l'engouement de divers partenaires locaux pour faire avancer et développer ce projet de mise en valeur de la vie rurale, comme en témoigne l'extrait d'entrevue suivant :

*Le point de départ d'après moi, ça a été la préservation de la collection du curé, pis de la garder à Lac-à-la-Croix; dans l'approche [...], je te dirais au moins un sentiment d'appartenance qui était assez fort pour dire aux gens pis à Lac-à-la-Croix, tu as une fierté de la population ici; pis, c'est quand même un milieu agricole qui n'est pas en difficulté [...] c'est un milieu, pis qui est de type, au niveau de l'agriculture régionale, c'est une géographie qui est quasiment parfaite pour un niveau de la démonstration agricole [...] la préoccupation de garder l'historique du développement agricole en région comme facteur de développement régional, pis l'autre élément c'était de se dire : on garde la collection pis on es-tu capable d'aller plus loin avec? Ce qui fait que les gens du milieu se sont impliqués aussi d'une certaine façon, pis la municipalité, elle, a quand même toujours été assez proche par sa contribution<sup>35</sup>.*

---

<sup>33</sup> Op. cit., entrevue no 5.

<sup>34</sup> Idem.

<sup>35</sup> Op. cit., entrevue no 6.

Il s'agit d'un projet typique; en effet, une ressource locale, en l'occurrence la collection d'objets de l'ethnologie rurale amassée par le curé Lamy, a été reprise en main par la communauté pour le développement du territoire local. En outre, ce projet crée ou recrée le sentiment d'appartenance des gens, notamment des jeunes, pour l'histoire locale et les racines du terroir, comme l'exprime une des informatrices rencontrées :

*Tu demandes aux jeunes c'est quoi l'agriculture, le sentiment d'appartenance; on dirait qu'il en a plus, pis c'est ça qu'il faut travailler pour ramener les jeunes au sentiment d'appartenance, on dirait qu'ils n'en ont plus, c'est pour ça qu'on s'est dit : on va essayer de ramener le monde au Lac-Saint-Jean [...] on leur parle de leurs grands-parents, ce qu'ils ont fait, pis tout. Pis c'est important de savoir nos racines; des fois, souvent, les racines sont oubliées, c'est ça, on est en train de travailler sur ce projet-là<sup>36</sup>.*

En ce sens, le projet du *Centre d'interprétation de l'agriculture et de la ruralité* de Métabetchouan-Lac-à-la-Croix apparaît à la fois comme un projet typique et exemplaire de la prise en main d'une communauté par un projet d'économie sociale et de développement local par la mise en valeur du patrimoine local.

Un peu dans la même optique, nous allons regarder maintenant l'expérience de l'organisme *Patrimoine Jonquière*.

---

<sup>36</sup> Op. cit., entrevue no 4.



## Patrimoine Jonquière

### *La naissance du projet*

La corporation *Patrimoine Jonquière* a été fondée en 1987 par un petit groupe de citoyens de la ville de Jonquière, principalement pour sauvegarder une petite chapelle anglicane qui se trouvait à Kénogami et qui était menacée de démolition à cette époque, comme l'explique un des informateurs rencontrés :

*La corporation est née il y a 20 ans, en mai 1987, c'est un regroupement de citoyens à ce moment-là qui s'est formé pour sauver la chapelle dans laquelle on se trouve. La chapelle, à l'origine, se trouvait sur un autre coin de rue ici à Kénogami, pis, bon, elle était bâtie en 1912 à la fondation de Kénogami; pis, comme elle était menacée de démolition parce que c'était une autre congrégation religieuse qui l'avait achetée, ben c'est à ce moment-là qu'un regroupement de citoyens qui se sont réunis pour la sauvegarder, la corporation est née de cette façon-là<sup>37</sup>.*

Le mandat de la corporation « est de protéger, de préserver et de valoriser le patrimoine bâti, les sites et œuvres historiques, culturels, artistiques, et d'en faire la promotion »<sup>38</sup>. Le premier dossier sur lequel s'est penchée la corporation *Patrimoine Jonquière* est donc celui de la sauvegarde de la chapelle anglicane. La chapelle a été déménagée dans le parc Ball dans le secteur Kénogami de l'arrondissement de Jonquière et restaurée, notamment grâce à l'aide d'un partenariat privé avec la famille Price. Dès 1988, le bâtiment restauré a été inauguré comme musée sur l'histoire de la compagnie Price et de son apport dans le milieu jonquérois. Depuis ce temps, le petit musée qui est devenu le Centre d'histoire Sir-William-Price est opéré par la corporation *Patrimoine Jonquière* et il a pour mission de faire connaître « la dynastie d'affaires de la famille Price et l'histoire de la colonisation du Saguenay ainsi que celle de l'industrie forestière et des pâtes et papiers »<sup>39</sup>.

### *L'évolution du projet*

Pendant toutes ces années, les activités de la corporation *Patrimoine Jonquière* ont grandement évolué. Outre le projet de Centre d'histoire Sir-William-Price qui a demandé à lui seul de nombreuses démarches pour la sauvegarde de la chapelle et la reconnaissance de sa vocation comme centre d'histoire, *Patrimoine Jonquière* a élargi son registre en travaillant à plusieurs projets de sauvegarde et de restauration de bâtiments patrimoniaux situés dans l'arrondissement de Jonquière.

---

<sup>37</sup> Propos tirés d'un informateur lié à la corporation *Patrimoine Jonquière*, entrevue no 7, juillet 2007.

<sup>38</sup> [www.sirwilliamprice.com/historique.html](http://www.sirwilliamprice.com/historique.html)

<sup>39</sup> [www.reseaumuseal.com/musee.php?idDetail=13&page=1](http://www.reseaumuseal.com/musee.php?idDetail=13&page=1)

En effet, la corporation *Patrimoine Jonquière* est devenue un organisme voué à la sauvegarde et à la protection des bâtiments patrimoniaux qui agit comme une véritable petite entreprise dans le domaine du patrimoine immobilier, en achetant des bâtiments, en les restaurant et en leur donnant une nouvelle vocation. Les extraits d'entrevues qui suivent témoignent du travail de la corporation en ce sens :

*C'est à ce moment-là qu'on est arrivé à un OSBL qui fonctionnerait un peu comme le privé, beaucoup comme le privé, et qui réussirait à court, moyen et long terme à nous descendre l'argent qui serait à ce moment-là récurrent depuis son histoire et donc là, qui serait moins dépendant des subventions gouvernementales ou des projets gouvernementaux qui ont déçu au bout de six mois, un an et qui ne laissent finalement pas leurs traces<sup>40</sup>.*

*Nous, on avait une volonté de dire qu'est-ce qu'on est capable de gérer comme si on était du privé, puis avec des profits, ramener l'argent à la corporation, en garder une somme pour l'opération ici, puis en réinvestir l'autre partie<sup>41</sup>.*

Parmi les projets les plus importants de restauration de bâtiments qui ont été réalisés par la corporation, il y a la rénovation de l'ancienne résidence des Frères du Sacré-Cœur, qui est situé au centre urbain de l'arrondissement de Jonquière. Le bâtiment qui date de 1926 a été construit par l'architecte Lamontagne qui « avait fait trace dans le paysage du Saguenay »<sup>42</sup>. Ce bâtiment a été rénové après plusieurs péripéties et rebondissements en 1997. Au départ, le projet était de transformer l'édifice en petite auberge située au centre-ville<sup>43</sup>, mais faute de financement provenant du gouvernement provincial, le bâtiment a tout de même été rénové et est devenu un édifice à bureau pour les organismes à but non lucratif. Un des informateurs interrogés raconte comment le projet d'auberge a vu ses chances de financement s'envoler :

*Évidemment, l'achat de ce bâtiment- là nécessitait des réparations qui étaient évidentes à l'œil et au portefeuille. Et les administrateurs m'ont dit : écouter [...] ça devrait être une auberge, on avait fait faire les pro forma. On a eu une subvention du gouvernement fédéral pour créer une auberge de 24 chambres au centre-ville. Donc, petite auberge qui avait son cachet particulier. Alors, on a pris notre bâton de pèlerin, puis on est partis avec rencontrer le ministre à l'époque c'était le ministre Beauchamp qui était libéral au fédéral, on était allé le rencontrer chez lui à Charlevoix avec l'étude, avec la volonté tout ça. On a eu son accord [...] pour mettre 600 000 \$ dans l'affaire, c'était un budget qui devait tourner autour de deux millions. Et là, il a dit écoutez-moi, mais je ne veux pas voir de guerre de drapeau avec le Parti québécois qui est au pouvoir, donc vous savez que chez vous c'est le premier ministre et on dit oui, et on pensait que ça serait le premier ministre qui serait*

---

<sup>40</sup> Propos tirés d'entrevue avec un informateur lié à la corporation *Patrimoine Jonquière*, Entrevue no 8, août 2007

<sup>41</sup> Op. cit., entrevue no 7.

<sup>42</sup> Op. cit., entrevue no 8.

<sup>43</sup> Sur la rue Montpetit de l'arrondissement de Jonquière.

*probablement le plus facile à faire suivre parce que : il avait été élevé dans cet environnement- là, lui il était natif de ce coin- là, donc il était député et premier ministre; donc, on a dit il avait fréquenté l'école qui était juste derrière. [...]Enfin arrive le moment de nous recevoir, Monsieur eh, ça a pris dix minutes et on est sorti de là la tête basse<sup>44</sup>.*

L'autre projet important qui est plus récent, soit en 2006, est celui de la rénovation et de la transformation de l'ancienne école Saint-Mathias du secteur Arvida en maisons de ville. Un des informateurs rencontrés explique la réalisation du projet :

*Le projet de l'Îlot Saint-Mathias, c'est une ancienne école qui a ouvert pendant la guerre puis qui a été fermée environ 15-18 ans; c'était laissé à l'abandon, mais la corporation il y a deux ans a commencé un projet pour développer des maisons de ville qu'on appelle [...] donc il y a 19 qui ont toutes été vendues<sup>45</sup>.*

Ce projet qui a été une véritable réussite au plan financier a permis à *Patrimoine Jonquière* de réaliser un profit de 200 000 \$ pouvant être réinvesti dans d'autres projets. En effet, la corporation forte de ce succès a d'autres projets de transformation de plusieurs édifices, dont des églises et des écoles fermées dans le secteur de Jonquière, d'Arvida et même de Chicoutimi puisque à l'été 2008, la corporation *Patrimoine Jonquière* a changé de nom pour celui de *Patrimoine Saguenay* elle a donc élargi son rayon d'action à l'ensemble de la ville de Saguenay.

De tels projets demandent cependant de nombreux efforts pour la recherche de financement comme nous le verrons dans les pages qui suivent.

### ***Le financement***

Le financement des projets de la corporation *Patrimoine Jonquière* représente un véritable casse-tête puisque la corporation doit financer des projets d'achat et de restauration de bâtiments qui coûtent véritablement chers. Pour certains projets, le financement dépasse le million de dollars. De plus, la corporation opère le Centre d'histoire Sir-William-Price qui représente le volet muséal de la corporation. Le financement, à la fois des activités et des projets de restauration de bâtiments, est donc composite. La corporation doit en effet trouver du financement récurrent pour défrayer les frais d'exploitation du musée et rétribuer de façon équitable le personnel qui voit à la gestion des activités courantes et au développement des projets de sauvegarde des édifices patrimoniaux comme le montre l'extrait d'entrevue suivant :

---

<sup>44</sup> Op. cit., entrevue no 8.

<sup>45</sup> Op. cit., entrevue no 7.

*Disons qu'on a joué avec un budget de 45 000 \$ à partir de 98-99, ce qui ne suffisait pas à faire fonctionner ce centre parce que [...] avoir assez de personnel qui a du bon sens, avoir aussi assez de personnel supplémentaire pour faire nos expositions, des programmes éducatifs, et faire des visites de l'usine; donc il fallait aller chercher les 5 000 \$ supplémentaires<sup>46</sup>.*

Depuis sa fondation, le financement des divers projets de la corporation a donc été très difficile et les personnes œuvrant pour la corporation ont dû accepter des conditions salariales difficiles et précaires. Le financement des différents volets d'action de la corporation provient donc de plusieurs sources, et notamment du ministère de la Culture pour le volet muséal. Pour l'achat et la restauration des édifices, le financement provient de subventions gouvernementales, des niveaux fédéral, provincial et parfois municipal. Les fonds proviennent également d'emprunts bancaires pour les projets d'envergure de l'édifice de la rue Montpetit et de l'Îlot Saint-Mathias. D'ailleurs, la Caisse d'économie solidaire de Québec est devenue un partenaire financier important pour *Patrimoine Jonquière* et s'est avéré un instrument facilitant le financement du projet de l'Îlot Saint-Mathias.

### *Les difficultés*

Les difficultés rencontrées par la corporation *Patrimoine Jonquière* sont relatives à deux dimensions qui sont reliées l'une à l'autre, soit la reconnaissance du rôle joué par la corporation dans la préservation du patrimoine bâti et le financement des projets.

En effet, l'une des principales difficultés rencontrées par *Patrimoine Jonquière* est le manque de reconnaissance de la municipalité envers l'action de *Patrimoine Jonquière*, mais également d'une façon globale le manque d'intérêt pour la préservation du patrimoine bâti. Les extraits d'entrevues qui suivent témoignent de ces difficultés :

*Qu'est-ce qui c'est qu'ici arrive à Jonquière même à Saguenay [...] Il n'y en avait pas, il n'y a pas de politique patrimoniale encore, c'est assez incroyable, il faut « répondre à un besoin de réfection d'anciens bâtiments parce qu'aujourd'hui c'est à la baisse comme justement à côté du bâtiment Montpetit, l'ancienne école Saint-Michel, des choses comme ça [...] malheureusement qui ont au fil des années, qui ont fallu qu'ils s'occupent : on va retaper ce bâtiment-là un peu parce que la Ville ne s'en occupe pas, il n'y a pas de politique patrimoniale; donc, la corporation trouve un moyen pour sauvegarder ce patrimoine sinon ça serait mis à terre<sup>47</sup>.*

*Donc, nous, ce qu'on aurait aimé, quand on parle de reconnaissance municipale, on aurait aimé qu'on nous appuie effectivement, que la municipalité se rende compte qu'on avait*

---

<sup>46</sup> Op. cit., entrevue no 8.

<sup>47</sup> Op. cit., entrevue no 7.

*payé 100 000 piasses de taxes, mais non seulement, nous, on aurait payé les taxes, mais les 19 clients dans l'année vont tous payer une taxe d'habitation pour les 60 prochaines années alors que la bâtisse était désaffectée et que la commission scolaire nous disait qu'on veut tout mettre à terre [...]. C'est un OSBL qui pourrait être 15 fois plus performant qu'il l'a été jusqu'à maintenant, si on l'avait appuyé et si on l'avait donné la chance de réaliser ses projets sans forcément même mettre de l'argent; ils n'en mettent pas de l'argent<sup>48</sup>.*

Ces deux extraits d'entrevue montrent bien les difficultés qui sont engendrées par le manque de reconnaissance et d'intérêt pour la protection du patrimoine bâti de la municipalité tel que perçu par les informateurs. La corporation possède peu de moyens pour supporter son action. La sauvegarde des bâtiments patrimoniaux semble laissée au bon vouloir des acteurs du milieu qui doivent mettre en œuvre des solutions et des moyens originaux pour arriver à préserver quelques bâtiments qui témoignent du passé récent de la ville.

Ce manque d'appui des instances municipales locales a des incidences sur le financement des projets, car les dirigeants de la corporation *Patrimoine Jonquière* doivent trouver toutes sortes de moyens afin de financer leurs projets. Par exemple, ils ont organisé un tirage d'une maison patrimoniale rénovée afin de financer les activités de la corporation. Malheureusement, trop peu de billets se sont vendus et le tirage n'a pas rapporté les fonds escomptés.

Les difficultés pour un organisme comme *Patrimoine Jonquière* apparaissent donc nombreuses, puisque la restauration de bâtiments patrimoniaux est un domaine d'activité extrêmement coûteux. D'autre part, les dirigeants de *Patrimoine Jonquière* doivent convaincre les décideurs locaux de l'importance de sauvegarder le patrimoine local. De plus, lorsqu'ils réussissent à faire des profits, ils doivent justifier qu'un OBNL puisse développer des projets, notamment dans le but de générer des profits comme en témoigne l'extrait d'entrevue suivant :

*La raison principale, pourquoi la vente des vieux bâtiments, c'est s'assurer un fonds de roulement pis où est-ce que la Ville, ça les chicotte un peu aussi, parce que pour eux on devrait rénover ces bâtiments-là et en faire des logements sociaux, j'ai rien contre les logements sociaux, mais c'est pas nécessairement dans l'optique de la corporation parce que ça serait de déboursier trop de coûts pour qu'est-ce que ça rapporte; c'est pas nécessairement la corporation à faire, c'est aux instances municipales et gouvernementales d'injecter des sommes dans ça, une très bonne chose, mais un moment donné, il ne faut pas avoir des logements sociaux partout non plus<sup>49</sup>.*

*Et nous on avait une volonté de dire qu'est-ce qu'on est capable de gérer comme si on était du privé puis avec des profits, ramener l'argent à la corporation, en garder une somme pour l'opération ici, puis en réinvestir l'autre partie. Mais, auprès de la municipalité, je peux*

---

<sup>48</sup> Op. cit., entrevue no 8.

<sup>49</sup> Op. cit., entrevue no 7.

*dire que j'ai l'impression que même si on faisait encore dix autres, t'aurais pas plus de reconnaissance<sup>50</sup>.*

Ces extraits d'entrevue montrent bien les difficultés inhérentes au fait d'être un OBNL qui doit concilier à la fois la nécessité de s'autofinancer tout en ne générant pas trop de profit, puisque cela semble incompatible avec le mandat d'un organisme à but non lucratif et d'économie sociale. Cela montre aussi les difficultés pour le financement des projets, la reconnaissance de l'organisme et de sa mission pour la sauvegarde du patrimoine local.

### ***Les retombées, le rayonnement et l'ancrage dans la communauté***

Malgré ces difficultés, la corporation *Patrimoine Jonquière* a réussi au fil du temps à amener dans le milieu jonquiérois et dans le secteur Kénogami, en particulier, des retombées d'importance et à avoir un certain rayonnement dans la communauté.

En effet, si les relations avec la municipalité n'ont pas toujours été faciles, il n'en demeure pas moins que la corporation a développé des liens avec des élus locaux, dont certains conseillers municipaux qui sont préoccupés par la question du patrimoine et par le développement des services de proximité dans leur secteur. De plus, dans le secteur Kénogami, l'appui des marchands locaux semble être un atout important pour appuyer l'action de la corporation. L'extrait d'entrevue qui suit montre les liens qui existent et se développent entre la corporation et la communauté locale :

*Les commerçants sont le point central parce qu'il y a plusieurs commerçants dont un en particulier même, [...] il y a ces messieurs-là qui croient au développement de Kénogami, donc ça en prend quelques-uns comme ça qui vont agir; on organise un tournoi de golf nous autres à l'automne, [...] un tournoi de golf bénéfique et il nous a assuré [...] qu'il allait tout faire autour de lui pour qu'il y ait le plus de personnes possible, donc c'est bien comme ça<sup>51</sup>.*

Le travail de rénovation et de restauration de bâtiments entrepris par la corporation génère également des retombées des plus importantes pour l'économie locale comme l'affirme un des informateurs rencontrés :

*Un projet de 1 800 000 \$, c'est beaucoup de retombées économiques aussi dans notre population : [...] c'est pour 500 000 \$ à 600 000 \$ de matériaux, c'est des fenêtres chez un fabricant sur le boulevard Saint-Paul qui fait pour 200 000 \$ de fenêtres, c'est un contracteur en plomberie qui en fait pour 130 000 \$, c'est un électricien, c'est un contracteur général, [...] on a payé les salaires pendant des mois de tant à environ 12 personnes à temps plein. Ça, ces retombées-là devraient être analysées froidement par les*

---

<sup>50</sup> Op. cit., entrevue no 8.

<sup>51</sup> Op. cit., entrevue no 7.

*ministères parce que nous dans le fond, nous est un petit peu comme eh! un gros OSBL*<sup>52</sup>.

Finalement, l'une des retombées les plus importantes de l'action de la corporation *Patrimoine Jonquière* est la mise en valeur du patrimoine local qui est à la fois le fer de lance et le mandat de tout le travail de la corporation. Ce travail de préservation et de mise en valeur du patrimoine historique local a des retombées importantes pour la communauté puisqu'il remet en valeur l'histoire et la vie des gens qui ont vécu et qui vivent toujours dans les secteurs de Jonquière et de Kénogami. Cette mise en valeur du patrimoine local permet également de stimuler la revitalisation de ces secteurs qui apparaissent laissés pour compte dans le développement de la ville. La fierté du passé et du patrimoine local apparaît au cœur de l'action de l'organisme *Patrimoine Jonquière*. Cette fierté se traduit par une volonté des acteurs locaux de revitaliser des espaces laissés en désuétude comme les centres-villes de l'ancienne ville de Jonquière. L'extrait d'entrevue suivant témoigne de cette volonté et de cette vision du développement :

*Gérer une ville, c'est aussi voir à son développement, c'est aussi voir à ses capacités de se revitaliser par elle-même aussi parce que c'est inévitable que les centres-villes, surtout dans l'ancienne ville de Jonquière, ils sont en déclinaison [...] le centre-ville de Kénogami c'est une tristesse terrible" or, c'est des centres-villes qui ne demandent pas nécessairement 200 millions pour être revitalisés, mais ça prend une vision, puis ça prend une volonté [...] de développement*<sup>53</sup>.

Dans cette perspective, la sauvegarde et la mise en valeur du patrimoine local deviennent un instrument pour la revitalisation des espaces locaux et pour le développement des quartiers dévitalisés dans la ville de Saguenay.

Nous allons maintenant examiner les conditions d'émergence de l'entreprise *Matéo*.

---

<sup>52</sup> Op. cit., entrevue no 8.

<sup>53</sup> Idem.

## MATÉO

### *La naissance du projet*

La coopérative *Matéo* est un projet d'entreprise mis sur pied en 2005 par un groupe d'immigrants vivant dans l'arrondissement de Jonquière à Saguenay. La coopérative *Matéo* était une entreprise de fabrication et de vente de produits artisanaux en cuir comme l'explique un des informateurs rencontrés : « ça a commencé en avril-mai 2005, pis on travaillait dans la fabrication des sacs à main, des portefeuilles, des souliers surtout des chaussures entre autres, surtout de l'artisanat. »<sup>54</sup>

L'entreprise coopérative a ouvert officiellement ses portes en 2005, mais il y a eu un cheminement d'un an et demi avant l'ouverture officielle de l'entreprise, qui a permis aux instigateurs de cette entreprise de faire une démarche pour réaliser un plan d'affaires et développer leur projet d'entreprise comme en témoigne l'extrait d'entrevue suivant :

*Avant d'ouvrir les portes, jusqu'au premier instant qu'on a rencontré la personne du SEMO jusqu'au jour où on a ouvert les portes en juin, je pense à l'été, c'était 18 mois. Tout le processus après 18 mois parce qu'on devait faire des corrections, faire un plan d'affaires en espagnol, la traduction, on devait chercher quelqu'un qui voudrait le réaliser*<sup>55</sup>.

Le besoin à l'origine de l'entreprise *Matéo*, outre la création et la vente d'artisanat en cuir était de procurer des emplois à quatre immigrants en région, membres d'une même famille et de leur permettre une intégration positive et réussie dans la région du Saguenay. Les propos de deux des membres de l'entreprise témoignent de cette intention :

*Comme le besoin de travailler ici, le besoin de créer notre emploi, d'apporter quelque chose à la région en créant notre entreprise, c'est pas juste de se plaindre, de dire : ah! non, il n'y a pas d'emploi, on s'en va. Non, c'est vraiment de sortir dans ce qu'on fait, c'est pas quelque chose qui touchait la réalité du milieu régional, la localité. C'est tout le côté social*<sup>56</sup>.

*Le besoin d'un travail, c'était le besoin d'avoir une intégration. Donc, ce qui nous a poussés à démarrer cette entreprise c'était le milieu, c'était la région, ce n'est pas l'influence du CLD, la commission scolaire, le ministère de l'Immigration. Non, c'est la région qui nous a poussés à faire ça*<sup>57</sup>.

L'idée de créer cette entreprise pour ce groupe d'immigrants venait combler leur besoin de se créer un emploi dans leur communauté d'accueil, la ville de Saguenay, dans un domaine qu'il

---

<sup>54</sup> Propos tirés d'une entrevue avec un informateur lié à la coopérative *Matéo*, entrevue no 10, juillet 2007.

<sup>55</sup> Propos tirés d'une entrevue avec un informateur lié à la coopérative *Matéo*, entrevue no 11, juillet 2007.

<sup>56</sup> Op. cit., entrevue no 10.

<sup>57</sup> Op. cit., entrevue no 11.



connaissait et qu'il maîtrisait, celui du travail du cuir et de la fabrication d'artisanat afin de réaliser une intégration positive et réussie dans leur région d'accueil.

### *L'évolution du projet*

Le projet de l'entreprise *Matéo* a rapidement évolué. L'entreprise œuvrait au départ uniquement dans la fabrication d'objets de cuir. Par la suite, les dirigeants de *Matéo* ont décidé de faire la vente au détail de leurs créations. Les dirigeants de la petite entreprise ont commencé par ouvrir un comptoir de vente dans un petit centre commercial du secteur Arvida, dans l'arrondissement de Jonquière. Ensuite, comme l'achalandage n'était pas assez fort, ils ont ouvert un autre comptoir de vente dans un centre commercial plus fréquenté de l'arrondissement Chicoutimi. Les résultats de vente décevants de leurs produits leur ont permis de constater la difficulté de vendre des produits artisanaux, dont les coûts de revient et de vente sont plus élevés que ceux des produits industriels importés. Ils ont alors tenté de vendre des produits en cuir importés. L'extrait d'entrevue suivant témoigne des changements qui sont survenus dans l'entreprise dans les premiers mois de son existence :

*Au début, c'était de faire de la fabrication seulement [...], mais ils ont eu de la difficulté à se trouver des distributeurs [...] en faisant leur propre distribution, ils se sont rendu compte que ce qui fabriquait, ça ne marchait pas suffisamment pour avoir une masse critique intéressante pour faire fonctionner l'entreprise [...] ils ont commencé à acheter du matériel d'importation, ça, ça sortait parce que les prix étaient intéressants<sup>58</sup>.*

Ainsi, l'entreprise *Matéo* a eu une évolution rapide en peu de temps avec l'ouverture de deux points de vente. Cependant, après quelques mois d'activité des deux magasins, et voyant que toutes les démarches pour améliorer le chiffre d'affaires ne donnaient pas les fruits escomptés, les propriétaires de *Matéo* ont décidé fermer les portes de leur entreprise. L'extrait d'entrevue suivant explique la décision de fermeture qui fut prise par les propriétaires de *Matéo* :

*Donc, on avait dit non, on va fermer, on va liquider tous les produits et on a payé au complet pour pas tomber en faillite [...]. Donc, on a réussi à payer les fournisseurs, on a réussi à payer tous nos prêts personnels, donc c'était une bonne décision d'avoir dit : OK, vu que c'est le moment, l'entreprise OK va bien, on ne va pas continuer comme travailleur autonome, on laisse tomber ça et on ferme. C'était la décision de fermer, c'était un bon moment parce qu'on avait encore de l'argent, je crois que c'était un choix vraiment bon, faut prendre des choix un moment donné<sup>59</sup>.*

*On ne pouvait pas continuer, c'est pour ça que mon père est allé pour acheter les produits [...], mais finalement, on avait regardé les chiffres, c'est ça, on avait décidé de compenser*

---

<sup>58</sup> Propos tirés d'une entrevue avec un informateur lié à la coopérative *Matéo*, entrevue no 9, juillet 2007.

<sup>59</sup> Op. cit., entrevue no 11.

*tout ce que nous avons eu dans le démarrage, rembourser les gens, [...]«tout ça pis on dit : il faut fermer bien, il faut terminer les choses et à un certain moment, il faut... c'était mieux pour l'entreprise, pour les quatre personnes, pour tout le monde. On a payé tout ce qu'on devait, on a remboursé tous les emprunts<sup>60</sup>.*

En effet, après quelques mois d'activité, des difficultés de plusieurs ordres sont apparues dans la gestion de l'entreprise. Les difficultés touchaient notamment la mise en marché des produits, les coûts exorbitants des matériaux et l'éloignement de la matière première. Cependant, avant de regarder ces difficultés plus longuement, nous allons examiner le financement de l'entreprise.

### ***Le financement***

Le financement de l'entreprise *Matéo* a été assuré principalement par le fonds du CLD en économie sociale, de même que par un petit prêt du Fonds d'entraide communautaire, un organisme qui œuvre dans le domaine du microcrédit à Saguenay. Le financement de l'entreprise a conditionné la forme juridique de l'entreprise, puisque au départ les dirigeants de *Matéo* voulaient mettre sur pied une petite entreprise familiale et, par la suite, ils ont décidé de former une coopérative afin d'avoir la possibilité d'obtenir du financement dans les fonds dédiés à l'économie sociale. Une des personnes interrogées explique les démarches pour le financement de l'entreprise.

*On a lancé le projet donc que, on a cherché des subventions au CLD [...]. Il y avait une subvention pour les entreprises d'économie sociale de 10 000 \$, donc que c'est ça qui pour ça qu'on a changé pour une coopérative, sinon on pourrait jamais avoir reçu l'aide financière d'économie sociale, il y a un argent qui est prédestiné pour ça. Le Fonds d'entraide, c'était pour la mise de fonds; donc, il donnait un prêt sans intérêt, pis on pouvait rembourser au fur et à mesure<sup>61</sup>.*

Ainsi après avoir obtenu un montant provenant du fonds de l'économie sociale du CLD et un prêt sans intérêt de l'organisme de microcrédit, les fondateurs de *Matéo* ont bénéficié de la mesure de soutien aux travailleurs autonomes qui leur a permis d'avoir un salaire pendant les premiers mois de la mise en activité de l'entreprise. Cependant après six mois d'activité la mesure de soutien a été interrompue et c'est à ce moment que les propriétaires de *Matéo* ont décidé de fermer leur entreprise. En effet, en constatant que les profits n'étaient pas suffisants pour faire vivre les quatre personnes membres de l'entreprise et qu'ils n'avaient plus de salaire provenant de la mesure de soutien aux travailleurs autonomes, la décision de fermer l'entreprise s'est imposée comme l'explique l'une des personnes interrogées :

---

<sup>60</sup> Op. cit., entrevue no 10.

<sup>61</sup> Op. cit., entrevue no 11.

*À partir du moment où le CLD a décidé d'arrêter la mesure, ça a été le déclenchement, la fermeture de Matéo parce qu'ils se sont dit : OK, on n'a plus de revenu, l'entreprise ne génère pas assez pour nous faire vivre, ça nous prend l'aide des derniers recours pis l'aide des derniers recours ne peut pour vous être donnée si on était en train d'opérer une entreprise [...] parce qu'ils auraient probablement eu la possibilité de prolonger l'expérience certainement s'ils avaient eu d'autres mesures comme celle-là<sup>62</sup>.*

L'enjeu du financement pour l'entreprise *Matéo* apparaît donc comme un élément incontournable qui a conditionné à la fois sa constitution comme entreprise d'économie sociale et aussi la fin des activités de l'entreprise. À cet enjeu du financement, il faut ajouter d'autres difficultés dans l'activité de l'entreprise qui ont également influencé la décision de fermer la coopérative *Matéo*.

### *Les difficultés*

Parmi les difficultés rencontrées par les propriétaires de *Matéo*, il y a eu celle de la mise en marché de leurs produits. En effet, la méconnaissance des règles du marché de vente au Canada leur a créé plusieurs difficultés pour la vente de leurs produits. Un des informateurs rencontrés explique, dans l'extrait qui suit, comment cette méconnaissance a été à la source de plusieurs ennuis et déceptions dans la vente des produits qu'ils confectionnaient :

*Nous sommes rentrés à l'été avec nos produits d'été et on voyait dans les magasins que c'était vente finale de l'été, c'était le choc plus, c'est plus difficile de vendre les produits, on disait : hein, comment ça, on vient de rentrer avec les produits d'été, les autres magasins, tout le monde était en train de vendre les produits d'été, on ne savait pas comment ça fonctionnait, on ne savait pas qu'ici on vendait deux ou trois mois à l'avance un produit. On ne savait rien du marché, comment ça fonctionnait ici et peut-être que ça été une des choses pour lesquelles l'entreprise n'a pas continué. [...] on connaissait des expériences chaque jour, chaque jour et chaque jour<sup>63</sup>.*

Cette méconnaissance des règles et usages de la mise en marché au Canada a été accentuée par le fait qu'il n'y a pas eu d'étude de marché pour ce projet. Un des informateurs rencontrés relate les difficultés du projet :

*Il aurait fallu un spécialiste du marketing pour travailler là-dessus, pour ça l'étude de marché aurait été intéressante à faire, ça l'aurait probablement permis de choisir l'emplacement [...] choisir les produits qui auraient intéressé, vraiment donc concentré la fabrication sur ces produits-là. [...] Peut-être s'ils avaient eu une étude de marché, ils auraient fait d'autres types de produits, ils les auraient peut-être fabriqués de façon différente. C'est probablement les principales embûches.*

---

<sup>62</sup> Op. cit., entrevue no 9.

<sup>63</sup> Propos tirés d'une entrevue avec un informateur lié à la coopérative *Matéo*, entrevue no 11, juillet 2007.

Le coût prohibitif du cuir et l'éloignement des lieux d'approvisionnement en cuir ont constitué d'autres sources de difficultés pour les propriétaires de *Matéo*. En effet, le fait que le cuir soit très onéreux augmentait le coût de revient de leurs produits et l'éloignement compliquait beaucoup l'achat de la matière première comme l'explique un des informateurs rencontrés :

*La première chose, c'est qu'on travaillait avec le cuir et le cuir c'est très cher, ça n'a pas de bon sens, c'est vraiment [...] tout le cuir, on l'a acheté à Montréal, c'est proche, mais c'est loin quand même [...] il avait des matériaux qu'on cherchait, mais que [...] on a trouvé même pas à Montréal, il y avait à Toronto, mais c'était trop compliqué, trop cher la livraison [...] la fabrication ici, c'est trop cher, pis en plus, il y a la compétition, la Chine, tout ça<sup>64</sup>.*

Ces multiples difficultés additionnées à celles du financement ont incité les dirigeants de *Matéo* à fermer l'entreprise. Malgré cela, l'entreprise *Matéo* a eu des retombées positives dans la communauté jonquéroise comme nous le verrons dans les pages suivantes.

### *Les retombées, le rayonnement et l'ancrage dans la communauté*

En effet, la création de l'entreprise *Matéo* est apparue pour les instigateurs du projet comme une expérience pleine d'enseignements, ce qui leur a permis de mieux connaître le milieu où ils se sont retrouvés comme immigrant et de mieux s'intégrer dans leur région d'accueil.

D'abord, il faut mentionner que sur le plan technique ce projet a bénéficié de l'appui de plusieurs organismes de soutien au développement, comme en témoigne l'extrait d'entrevue suivant :

*On a créé un comité avec le CLD, un comité de gestion avec des représentants, c'était un représentant du CLD, un représentant de la commission scolaire, un représentant de la Coopérative de développement régional et un représentant du Fonds d'entraide communautaire et deux personnes de la coopérative. Donc, c'était un comité de gestion et on se rencontrait à chaque mois et on voyait comment c'était les choses, ça a donné des bons résultats faire ça, c'est l'accompagnement et c'est bien fait avoir un comité comme ça<sup>65</sup>.*

En d'autres termes, il y a l'union et le soutien de plusieurs intervenants de la communauté pour soutenir ce projet, c'est donc dire que la synergie des acteurs a été mise en œuvre pour aider à l'émergence et à la création de l'entreprise.

---

<sup>64</sup> Op. cit., entrevue no 10.

<sup>65</sup> Op. cit., entrevue no 11.

L'entreprise *Matéo* a également représenté pour ce petit groupe d'immigrants de Jonquière un moyen de mieux s'implanter dans leur milieu d'accueil et ce, sur les plans externe et interne de l'entreprise. Sur le plan externe, la création de la petite entreprise a permis de démontrer à la petite communauté des immigrants en région qu'il est possible pour des immigrants de démarrer un projet en région. De plus, l'entreprise, par les comptoirs de vente, a permis d'établir des contacts et des relations entre la population régionale et les propriétaires de l'entreprise. Aux dires de certains informateurs, ce fut même pour eux une occasion de sentir la solidarité locale, car les clients de l'entreprise provenaient essentiellement de la population locale.

Sur le plan interne, la coopérative a servi comme un moyen d'intégration pour ce petit groupe d'immigrants. Un moyen difficile avec plusieurs embûches, mais qui s'est avéré une façon de mieux s'enraciner dans le territoire régional en créant de toutes pièces une petite entreprise comme en témoigne l'extrait d'entrevue suivant :

*C'était vraiment pas facile comme moyen d'intégration, ça été vraiment pas facile, mais dans [...] le processus d'intégration de nous quatre comme immigrants on commence à avoir des fruits pourquoi, on commence à connaître le milieu, savoir comment ça fonctionne le système, savoir comment ça fonctionne la région [...] se faire comprendre donc [...] ce processus nous a permis de connaître plus la région [...] pour avoir un enracinement, pour avoir une [...] appartenance pour avoir des rapports dans la région [...] c'est pour ça qu'on est présentement dans la région sinon ça fait longtemps qu'on serait partis d'ici<sup>66</sup>.*

La création de l'entreprise *Matéo* a représenté pour ses propriétaires une source d'intégration et de grande connaissance de leur milieu d'accueil. Même s'il est dommage que l'entreprise ait cessé ses activités, sa fermeture ne semble pas apparaître aux yeux de ses instigateurs, comme un constat d'échec, mais plutôt comme une expérience porteuse de connaissance et de reconnaissance pour les immigrants en région. La création de l'entreprise *Matéo* comporte tous les aspects nécessaires pour mieux comprendre et saisir l'émergence des entreprises d'économie sociale en région.

Nous allons maintenant approfondir l'expérience du service alimentaire *La Recette*.

---

<sup>66</sup> Op. cit., entrevue no 11.

## LA RECETTE

### *La naissance du projet*

Le service alimentaire *La Recette* est une épicerie communautaire pour les personnes à faible revenu qui a vu le jour en 1996 et qui se définit comme un organisme communautaire. Les objectifs de l'organisme sont les suivants :

- Offrir aux personnes à faible revenu l'accès à une alimentation saine à prix réduit;
- favoriser l'implication des membres dans la gestion et le fonctionnement du service;
- briser l'isolement des personnes touchées par l'appauvrissement en encourageant l'entraide et la coopération;
- soutenir les gens dans la gestion de leur budget, principalement dans le volet alimentaire;
- sensibiliser les personnes à une saine alimentation en offrant des produits frais des 4 groupes alimentaires canadiens<sup>67</sup> .

*La Recette* est née de l'initiative d'une femme du milieu qui cherchait une ressource pour s'alimenter à moindre coût, comme nous l'explique une des informatrices rencontrées :

*C'est une femme du quartier Saint-Joachim qui est allée dans la région de Québec qui avait vu une épicerie semblable, c'était, je pense, une coopérative de la région pis elle, elle vivait ce besoin-là de s'approvisionner à moindre coût, pis elle a approché des gens qui travaillaient dans les organismes communautaires, pis les personnes du CLSC dans le cadre d'une table concertation qui existait déjà qui réfléchissait sur le thème sur les causes de la faim et les services qui s'y rattachent, qu'est-ce qui existait à Chicoutimi, là, cette femme-là elle a parlé de cette épicerie-là, pis son besoin à elle de s'approvisionner, d'améliorer son alimentation; donc, en regardant un peu qu'est-ce qui existait en fait de dépannage alimentaire dans le milieu, ils se sont dit : est-ce qu'on peut aller plus loin que le dépannage alimentaire ?<sup>68</sup>*

*La Recette* a donc été fondée pour répondre à des besoins du milieu exprimés par une personne qui vivait la pauvreté. Cette idée a été reprise par les acteurs<sup>69</sup> du milieu communautaire de Chicoutimi qui se sont mis ensemble pour fonder l'organisme en 1996. Dès ses débuts, *La Recette* s'est installée dans le quartier Saint-Joachim de Chicoutimi qui fait partie des quartiers urbains parmi les plus défavorisés de l'arrondissement de Chicoutimi.

---

<sup>67</sup> <http://www.rc02.com/larecette/mission/>

<sup>68</sup> Idem.

<sup>69</sup> À ses débuts, le premier CA de l'organisme était composé de personnes provenant du CLSC, de l'Action catholique, du Service budgétaire populaire, d'un groupe de femmes du quartier Saint-Paul de Chicoutimi.

À ses premiers balbutiements, *La Recette* œuvrait avec peu de moyens comme l'explique une informatrice interrogée : « au début, c'était dans un appartement, il n'y avait pas d'équipement sinon un réfrigérateur, un comptoir, quelques tablettes; c'était vraiment à petite mesure, mais tu vois dans la première année, il est passé 100 personnes »<sup>70</sup>. Par la suite, le projet a connu une grande expansion comme nous le verrons dans les pages qui suivent.

*La Recette* offre à ses membres des produits alimentaires de qualité, assez variés et à bas prix. Cet organisme permet aussi de faire de la sensibilisation à l'importance d'une bonne alimentation et d'une gestion équilibrée du budget. Les personnes qui œuvrent à *La Recette* offrent plusieurs services à leur clientèle pour faciliter la gestion de leur budget alimentaire. Ainsi, ils compilent les meilleurs prix qui sont disponibles dans les marchés d'alimentation de la ville. Ils offrent des petits emballages qui sont moins chers à l'achat et ils ajustent les prix à la baisse en comparaison de ceux du marché. Le fonctionnement de l'épicerie populaire est basé à la fois sur une équipe de bénévoles et sur deux employés qui sont des salariés de l'organisme. Pour avoir accès au service de l'épicerie collective, les personnes à faible revenu doivent acheter une carte de membre et démontrer qu'elles sont à faible revenu.

### *L'évolution du projet*

L'organisme *La Recette* a connu un développement important à la suite de ces débuts modestes. En effet, après le début des activités dans son petit local, l'organisme a déménagé à deux reprises afin d'avoir des locaux plus spacieux pour mieux servir la clientèle. Actuellement, *La Recette* loge dans une ancienne école professionnelle où elle dispose de très grands locaux comme l'explique une des personnes rencontrées :

*Ici, c'est une bâtisse qui appartient à la commission scolaire; il y avait une école de formation professionnelle [...] et, nous, ils nous ont offert avec le loyer; alors, on a un grand stationnement [...] on a une salle de réunion en haut qui est bien pratique; donc là, je pense qu'on est ici pour de nombreuses années parce qu'on a encore de l'espace au besoin pour multiplier les produits*<sup>71</sup>.

Ainsi, l'organisme a évolué sur plusieurs plans, notamment sur le plan du chiffre d'affaires, du nombre de personnes rejointes, de la variété des produits offerts, du nombre de bénévoles impliqués dans la bonne marche de l'organisme, des heures d'ouverture de l'épicerie et du nombre de personnes qui sont membres de *La Recette*. Une des personnes rencontrées raconte cette évolution :

*Je n'ai pas en mémoire les chiffres, mais on a un tableau comparatif avec les années au niveau du chiffre d'affaires, de l'achat des aliments, pis c'est rendu 10 fois plus grand que*

---

<sup>70</sup> Op. cit., entrevue no 13.

<sup>71</sup> Propos tirés d'une entrevue avec un informateur lié l'épicerie *La Recette*, entrevue no 14, juillet 2007.

*c'était au départ, mais ils sont restés, La Recette a connu comme des phases, je dirais de trois ou quatre ans dans chacun des locaux, un peu, un développement lent, mais sécuritaire, jusqu'à maintenant sur 10 ans [...] là, je pense qu'on s'en va sur trois ans qu'on est ici [...] ça, c'est une étape de développement important; on a une salle pour donner les formations, on est plus équipés pour travailler en terme d'espace et d'équipement pis ici, il passe 400 personnes par semaine, c'est beaucoup, ça grossit<sup>72</sup>.*

## **Le financement**

Comme pour plusieurs autres organismes et entreprises d'économie sociale, le financement constitue la plus grande difficulté pour *La Recette*. En effet, malgré 10 années d'existence, *La Recette* demeure un organisme fragile au plan financier comme en témoigne une informatrice rencontrée :

*On n'a pas encore atteint encore une sécurité financière, on n'a pas de financement de base qui permet de payer les personnes à la coordination; il faut à chaque année rapailler du financement même si on est un organisme utile<sup>73</sup>.*

En effet, pour *La Recette*, la difficulté est de trouver les fonds pour payer les salaires des deux employés qui assurent la bonne marche de l'organisme, notamment pour la gestion des achats, l'encadrement de l'équipe de bénévoles, le loyer et autres. Les profits de la vente des aliments, qui sont vendus en moyenne 30 % plus bas que la valeur marchande, sont pour l'essentiel réinvestis dans l'achat de la nourriture qui est vendue aux usagers de *La Recette*.

Les représentants de *La Recette* doivent donc recourir à des subventions et différents types de dons afin de boucler le budget de l'organisme. Ainsi, les fonds de *La Recette* proviennent notamment de Centraide, d'activités d'autofinancement (qui sont compatibles avec le financement de Centraide) et de différentes subventions gouvernementales. Également, *La Recette* a pu établir différentes ententes de partenariat avec des fournisseurs privés et publics qui lui permettent d'acheter les aliments à moindre coût et de les revendre moins cher que la valeur marchande, notamment avec le groupe d'achat du centre de santé et de services sociaux de Chicoutimi, d'un détaillant en café, etc. Ces diverses formes de revenu permettent à *La Recette* d'assurer un financement de base et de continuer, bon an mal an, ses activités et surtout d'assurer la réalisation de son mandat de base en sécurité alimentaire. Cependant, l'atteinte de l'équilibre budgétaire dans un tel organisme semble relever de la haute voltige comme le mentionne une personne interrogée :

*Je me dis La Recette quand je regarde ce que ça coûte au max. disons 300 000 \$, mais 300 000 \$ il faut faire des miracles avec l'argent qu'on a, il faut faire des miracles; moi, je*

---

<sup>72</sup> Op. cit., entrevue no 13.

<sup>73</sup> Op. cit., entrevue no 13.



*pense que, il faut toujours viser à trouver plus [...] c'est notre fragilité de toujours [...] s'assurer qu'on va avoir des revenus en conséquence et ce qu'on voit très bien aussi, c'est que les subventions diminuent depuis plusieurs années*<sup>74</sup>.

### **Les difficultés**

Au cours de sa petite histoire, *La Recette* a été confrontée à plusieurs difficultés et ce, dès son implantation. En effet, dès le début, *La Recette* est apparue comme un organisme qui venait s'ajouter et même concurrencer l'offre qui existait déjà à Chicoutimi dans le domaine du dépannage alimentaire à ce moment. Une des informatrices rencontrées relate les difficultés rencontrées par l'organisme au départ :

*À Chicoutimi, il y avait quelques organismes qui travaillaient en dépannage alimentaire; entre autres avec la Soupe populaire, ça n'a pas été facile parce que le curé qui s'occupait de ça, lui il avait comme une mainmise un peu sur ce qui se faisait au niveau du dépannage alimentaire [...] sans mettre des bâtons dans les roues, il n'a pas été aidant du tout; il aurait pu donner un gros coup de main à lancer ce projet-là, pis ça n'a pas été le cas parce que lui [...] il était plutôt dans l'optique de doter, de donner aux gens autour, vraiment dans la ligne de la charité, les gens quand ils ont de besoin ils reviennent te voir, pis ils ont encore besoin de toi. La Recette voulait être quelque chose qui allait après le dépannage alimentaire, quand tu as du budget, pis tu gagnes de l'argent parce qu'un moment donné, tu ne peux pas vivre juste de dépannage alimentaire, il faut que tu t'organises pour vivre d'autre chose*<sup>75</sup>.

Les autres difficultés auxquelles est confrontée *La Recette* touchent plusieurs dimensions de la gestion quotidienne d'un organisme qui est à la fois un commerce et un organisme communautaire. Ainsi, les problèmes quotidiens touchent à des questions comme le choix des types d'aliments vendus, la gestion des bénévoles, la concurrence avec les autres commerces du milieu, etc. Les dirigeants de *La Recette* ont dû se faire accepter des autres commerçants du milieu qui les considéraient au départ comme des compétiteurs. Toutefois, avec le temps, cette perception s'est atténuée lorsqu'ils ont constaté que *La Recette* ne vendait pas des produits offerts dans les autres commerces du quartier comme les dépanneurs et les petites épiceries. En effet, les dirigeants de *La Recette* ont fait le choix de vendre uniquement des aliments frais et non récupérés et d'offrir de la nourriture de base dans une optique de saine alimentation. Par ailleurs, la gestion des bénévoles et la formation des bénévoles sont primordiales dans un organisme comme *La Recette*. En effet, les bénévoles sont là non seulement pour travailler à la préparation et à la disposition des aliments dans l'épicerie, mais aussi pour aider la clientèle qui est parfois confrontée à des problématiques particulièrement difficiles. Dans ce contexte, les bénévoles ainsi que les travailleuses doivent être formées et prêtes à aider des personnes qui vivent des difficultés

---

<sup>74</sup> Op. cit., entrevue no 14.

<sup>75</sup> Op. cit., entrevue no 13.

non seulement sur le plan de la sécurité alimentaire, mais également dans d'autres aspects de leur vie. Deux des informateurs rencontrés soulignent l'importance des bénévoles dans un tel projet :

*Il y a toujours une équipe de bénévoles parce qu'un projet comme ça ne peut pas fonctionner s'il n'y a pas de bénévoles, pas sur cette formule-là, tu vois actuellement, il y a une dizaine de bénévoles qui sont au service direct, j'entends par là dans le magasin, dans la préparation des aliments [...] qu'on met en vrac donc cette partie-là est assumée par les personnes bénévoles sans ça ça serait impossible parce qu'il y a deux personnes salariées, une personne à la coordination, une personne aux approvisionnements des commandes<sup>76</sup>.*

Un autre informateur ajoute :

*C'est pour aussi aider beaucoup des gens qui vivent parfois des problèmes [...] parce qu'ici on n'est pas une épicerie comme les autres; il peut arriver qu'une personne fasse une crise, ça arrive, on forme les bénévoles pour pouvoir faire face à ce genre de situation<sup>77</sup>.*

Un organisme comme *La Recette* demande une gestion habile non seulement sur le plan financier, mais aussi sur le plan des ressources humaines et matérielles et de la clientèle desservie. Le défi est celui de maintenir l'équilibre dans chacune des dimensions de l'organisme.

### ***Les retombées, le rayonnement et l'ancrage dans la communauté***

Les retombées, le rayonnement et l'ancrage d'une telle organisation sont très importants. Les retombées de *La Recette* dans la communauté sont énormes, ne serait-ce que par le nombre de personnes qui sont membres de l'organisme et qui visitent régulièrement *La Recette* pour faire leur épicerie à moindre coût. La petite épicerie a ainsi des retombées directes sur l'amélioration des conditions de vie des personnes qui subissent la pauvreté, en ce qui regarde l'accès à une meilleure alimentation et ce, sur les plans de la quantité et de la qualité. Ce type d'organisme, tout comme les coopératives d'habitation, permet aux personnes appauvries d'amoindrir les coûts relatifs aux besoins de base que sont l'alimentation et l'habitation et ainsi d'optimiser l'utilisation de leur revenu.

Également, sur le plan de l'ancrage dans la communauté, *La Recette* a un enracinement très important dans la communauté puisque à chaque étape de son existence, elle a été portée et soutenue par la communauté où elle s'est implantée. Ainsi, les organismes communautaires ont soutenu sa fondation et, par la suite, le partenariat avec le milieu communautaire s'est poursuivi dans plusieurs projets et tables de concertation comme celui de la sécurité alimentaire, de la lutte à la pauvreté et d'autres. *La Recette* jouit également du support d'autres organismes dans la

---

<sup>76</sup> Op. cit., entrevue no 14.

<sup>77</sup> Op. cit., entrevue no 13.

communauté, dont celui du Centre de santé et de services sociaux de Chicoutimi avec qui elle a une entente de collaboration pour l'achat des aliments au même prix que celui du centre de santé. Une informatrice explique l'importance de cette entente :

*On a des collaborations importantes, entre autres avec l'Hôpital de Chicoutimi; on a signé un protocole d'entente [...] ce protocole-là nous donne la possibilité d'avoir le même pouvoir d'achat que l'Hôpital auprès des fournisseurs [...] ça fait vraiment baisser les coûts avec cette entente, eux autres, avec leurs propres fournisseurs, ils ont négocié pour qu'ils nous vendent les aliments au même prix qu'à l'Hôpital [...] pour nous autres, ça nous a vraiment aidés beaucoup, ça fait passer le prix du pain vraiment pas cher, les produits laitiers, ça a vraiment beaucoup d'avantages de participer à ce groupe d'achats-là, si on peut appeler ça comme ça.*

Par ailleurs, le rayonnement de *La Recette* s'étend à plusieurs niveaux. *La Recette* a une vocation de quartier; elle a pignon sur rue dans le quartier Saint-Joachim qui est un quartier populaire, et qui fait lui-même partie d'une concentration de quartiers dévitalisés dans le centre urbain de Chicoutimi. Mais cette vocation dépasse les limites du quartier pour s'étendre à l'arrondissement de Chicoutimi et même à la Ville de Saguenay et aux villages environnants. Le rayonnement de *La Recette* dépasse les frontières de la ville, car il s'agit de la seule épicerie populaire dans l'ensemble de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean.

Mais le rayonnement qui semble être le plus important pour *La Recette* est celui qui s'effectue dans la vie des personnes qui fréquentent l'organisme. Un rayonnement qui a un impact non seulement sur les conditions de vie matérielles des personnes, mais également sur le plan de la sociabilité qu'elle procure aux usagers de *La Recette*. Une des informatrices rencontrées témoigne dans l'extrait d'entrevue qui suit de l'importance de la sociabilité qui se développe à l'épicerie communautaire :

*Il y a des clients qui viennent juste pour jaser; tu vois, c'est un besoin de parler, des fois [...] pis un membre client qui est allé au CA qui disait : moi, c'est la panique juste de penser que ça ne peut plus exister. Lui, dans sa vie à lui, c'est important, il dit : si moi j'ai pas ça, je ne mange pas bien, ça a changé ma vie, il parle comme ça, il est très... Il est là depuis le début, il est membre depuis le début, mais c'est frappant, tu l'écoutes parler pis tu dis : mon dieu... il te donne du pep pour encore un an parce que des fois on ne le voit plus ça à force d'être dans la paperasse, il devient que tu perds le sens, mais en même temps, il y a du monde qui te remettent le pied à terre, c'est important qu'ils soient là pour tel aspect<sup>78</sup>.*

Dans cette perspective, les retombées et l'impact de *La Recette* dans la communauté se retrouvent au cœur de la vie des personnes qui fréquentent l'organisme, de même que dans la communauté locale où celui-ci évolue.

---

<sup>78</sup> Op. cit., entrevue no 14.

Ces dernières remarques complètent la description des retombées de l'organisme *La Recette*. Nous allons examiner dans les pages qui suivent la sixième et dernière des entreprises que nous avons étudiées, la coopérative *Léz'Arts* de Petit-Saguenay.

## COOPÉRATIVE LÉZ'ARTS

### *La naissance du projet*

La coopérative culturelle *Léz'Arts* est un café bistrot à caractère culturel qui offre une cuisine de style bistrot assorti d'une salle d'exposition, d'une boutique d'art et d'artisanat régional et d'ateliers d'artistes. Le bistrot culturel présente des expositions d'art et offre des spectacles pendant la saison estivale. Le café bistrot se situe dans une vieille grange rénovée dans le village de Petit-Saguenay. Rappelons que Petit-Saguenay est un village de 780 habitants localisé en bordure du Fjord du Saguenay, plus précisément situé dans la sous-région du Bas-Saguenay. Le projet de la coopérative *Léz'Arts* a commencé à germer, dans l'idée de ses propriétaires, à la suite d'un petit festival des arts qu'ils avaient mis en œuvre pendant trois ans et qu'ils ont voulu établir d'une façon plus permanente.

L'idée des fondateurs du café *Léz'Arts* consistait au début à créer leur propre emploi dans le village de Petit-Saguenay en ouvrant un lieu de rencontre dédié aux arts pour la population locale et pour la clientèle touristique. Deux des informateurs interrogés racontent les débuts du projet :

*On a commencé, on a acheté en 2001 ici, mais auparavant on avait parti un festival qu'on a tenu pendant trois ans, trois étés qui s'appelle la Fêt'art [...] On voulait beaucoup le domaine artistique, on voulait un bistrot spectacle, salle d'exposition, boutique, c'était notre plan de départ, pis on avait d'autres à-côté qu'on voulait développer aussi à travers ça, c'était vraiment un petit peu ce qu'on faisait avec notre festival, mais ça durait tout l'été, ça durait tout le temps, on prolongeait [...] c'est un centre d'art, autrement dit avec café bistrot, c'était vraiment ça notre idée<sup>79</sup>.*

*On faisait une manifestation, on était une quarantaine d'artisans qui exposaient pis tout ça [...] ces trois années, ça avait été bon [...], pis moi je travaillais en ville tout le temps, pis j'habitais ici, je voyageais tous les jours pis je rêvais de me créer un emploi, je prenais des cours de poterie je voulais vivre de ma production.[...] quand j'ai vu l'étable ici à vendre j'ai dit : je vais aller voir juste par curiosité [...] finalement, à force de parler avec le monsieur de mon projet qu'est-ce qu'on voulait faire, une place pour les artistes, pis tout ça, ben il a accepté, pis le temps qu'on forme la coop [...] on lui donnait un loyer par mois pour ne pas qu'il se décourage et qu'il vende à d'autres, mais c'était comme une location avec option d'achat [...] à partir de ce moment-là ça a déclenché<sup>80</sup>.*

---

<sup>79</sup> Propos tirés d'une entrevue avec une informatrice liée à la coopérative *Léz'Arts*, entrevue no 17, juillet 2007.

<sup>80</sup> Propos tirés d'une entrevue avec une informatrice liée à la coopérative *Léz'Arts*, entrevue no 16, juillet 2007.

Pour établir l'entreprise, les instigateurs du projet ont mis sur pied une coopérative avec la participation de quatre personnes du village de Petit-Saguenay<sup>81</sup>. Toutes ces démarches et activités, notamment celles de la rénovation de la grange et de la création de la coopérative, ont pris au moins un an et demi avant d'être complétées et avant que le bistrot puisse ouvrir ses portes en juin 2002.

Ce projet répondait donc au besoin d'offrir un lieu pour diffuser les arts et la culture régionale pour les gens du milieu local et d'ailleurs. Il permettait aussi à ses instigateurs de pouvoir continuer à vivre dans le milieu local avec un projet de développement coopératif lié aux arts et à la culture comme l'indique un informateur :

*C'est vraiment une volonté de vivre dans notre petit milieu, pis de contribuer à faire découvrir des choses aux gens qu'on n'a pas ici ou qu'il faut aller à l'extérieur ou dans les grands centres, un sentiment d'appartenance à notre place, je te dirais aussi, pis une volonté de diffuser la culture, c'était beaucoup ça notre idée de départ, pis c'est toujours ça, c'est beaucoup; c'est sûr qu'il a un côté aussi de créer son emploi, mais l'idée, l'étincelle comme tu dis, ce qui a fait c'est vraiment qu'on ait une place à Petit-Saguenay, un centre socioculturel, un genre d'endroit où les arts, la culture se côtoient<sup>82</sup>.*

### ***L'évolution du projet***

Au départ, le café *Léz'Arts* devait être en activité 12 mois par année et offrir plusieurs spectacles par année. Cependant après deux années d'activité, la période d'ouverture du café bistrot a été ramenée à six mois par année, de mai à octobre et l'offre de spectacles a été réduite. Le café bistrot voulait s'adresser davantage à la population locale, mais avec le temps, les gestionnaires des coopératives se sont aperçus que leur clientèle était davantage touristique. C'est donc dire que les membres de la coopérative ont dû faire plusieurs ajustements dans l'activité du commerce pour arriver à trouver un créneau qui leur permette de continuer leurs activités comme en témoigne un des informateurs rencontrés.

*Au départ c'était davantage centré sur le spectacle; on a déjà fait jusqu'à 34 spectacles en une saison, 34-35 spectacles, c'était beaucoup pour une petite place comme Petit Saguenay considérant que le touriste [...] qui séjourne ici ne vient pas voir les spectacles le soir nécessairement; maintenant on est rendu avec, on a diminué beaucoup de faire des spectacles, on visait cette année entre autres de faire un spectacle par fin de semaine [...]*

---

<sup>81</sup> Ces personnes étaient liées entre elles par des liens familiaux (conjoint- conjointe-frère-sœur) ainsi qu'avec un autre artisan du village.

<sup>82</sup> Op. cit., entrevue no 17.

*cette année, je vais présenter à peu près de huit à 10 spectacles incluant le symposium, incluant la fin de semaine du mois d'octobre, la grosse fin de semaine*<sup>83</sup>.

*Là, c'est vraiment le restaurant qui est notre force au niveau monétaire. [...] on est vraiment touristique; maintenant on a, on a un petit peu, mais on est un village de 780, il ne faut pas s'attendre à avoir des miracles*<sup>84</sup>.

D'un projet essentiellement tourné vers la promotion des arts et de la culture, ils ont dû travailler davantage l'aspect de la restauration afin de trouver l'équilibre pour assurer la continuité de leur entreprise. L'activité du café bistrot est en quelque sorte devenue le soutien financier qui permet de conserver le volet culturel lié à l'art, à l'artisanat et aux spectacles.

Malgré cela, les gestionnaires de la coopérative culturelle continuent à vouloir développer l'aspect culturel de la coopérative en développant de nouveaux créneaux liés à l'artisanat comme le tissage, la vente d'herbes et de tisanes cultivées localement, comme en témoigne un des informateurs rencontrés :

*Là, on s'en vient, on commence à faire des choses plus du Léz'Arts, des tisanes, des châles tout ça [...] fait beaucoup de tissages avec des fibres recyclées, pis c'est ça, de plus en plus on veut développer des produits sur place; d'ailleurs, ça faisait partie du plan d'affaires au départ, mais ça prend un certain temps avant de consolider pis commencer des nouvelles choses; il faut, on y va petit à petit à mesure qu'on a des idées*<sup>85</sup>.

### ***Le financement***

Le financement du projet du café *Léz'Arts* s'est concrétisé à l'aide de plusieurs subventions disponibles pour les entreprises d'économie sociale. Après la fondation de la coopérative et la réalisation du plan d'affaires, le projet a pu se réaliser grâce à la combinaison de plusieurs subventions provenant de partenaires financiers différents, comme le mentionne un des informateurs rencontrés :

*On est allé chercher des subventions, au départ c'était chacun 5 000 \$ les coopérants, mais j'ai des subventions en économie sociale 20 000 \$, Audace 5 000 \$ [...] Force jeunesse 10 000 \$ [...] on a eu un prêt du RISQ 2 500 \$, en tout cas avec nos 5 000 \$ pis tout ça, ça finit par faire qu'on a été capable d'acheter et de rénover*<sup>86</sup>.

---

<sup>83</sup> Propos tirés d'une entrevue avec une informatrice liée à la coopérative le *Léz'Arts*, entrevue no 15, juillet 2007.

<sup>84</sup> Op. cit., entrevue no 16.

<sup>85</sup> Op. cit., entrevue no 17.

<sup>86</sup> Op. cit., entrevue no 16.

Les membres de la coopérative ont dû investir un montant pour son démarrage et, en plus, ils ont réussi à obtenir cette aide financière destinée à l'économie sociale. La coopérative *Léz'Arts* a également obtenu l'aide technique des organismes de soutien à l'économie sociale, dont la CDR et le CLD, qui, selon les dires de nos informateurs, a été un partenaire très aidant pour la mise sur pied de cette petite entreprise.

Malgré cet investissement et les subventions pour démarrer l'entreprise, les membres de la coopérative *Léz'Arts* doivent réinvestir chaque année pour en assurer la pérennité. Un des informateurs interrogés parle de ce réinvestissement qu'ils doivent renouveler régulièrement :

*C'est notre sixième saison, mais les cinq autres saisons, ben on a calé tout le temps, ça fait que moi pis [...] on emprunte pis on met de l'argent, j'en ai emprunté [...] tout ça si on est encore vivant c'est parce que j'ai eu la chance d'avoir un mécène en arrière de moi [...] depuis six ans on en a remis toutes les années, je pense qu'il est là le secret qu'on est encore vivant parce qu'on en remet tout le temps<sup>87</sup>.*

Le financement d'une petite entreprise d'économie sociale comme celle du café *Léz'Arts* apparaît donc comme un défi constant qui doit être renouvelé sans cesse afin d'assurer la continuité de l'entreprise dans le milieu local.

### *Les difficultés*

Parmi les difficultés rencontrées par les instigateurs du projet, la situation socio-économique du village, qui se caractérise notamment par la petitesse du milieu local, la décroissance démographique, la crise de l'industrie forestière et la « mentalité de village », apparaît comme une difficulté majeure pour la continuité et pour la survie de l'entreprise. En effet, comme le raconte une des informatrices rencontrées, la situation du village de Petit-Saguenay s'est détériorée au cours des cinq dernières années. Selon notre informatrice, la population aurait diminué d'environ une centaine de personnes pendant cette période, notamment en raison de la crise forestière qui a obligé des travailleurs des scieries avoisinantes à quitter le village<sup>88</sup> pour trouver du travail ailleurs et de l'exode des jeunes qui, une fois scolarisés, ne reviennent pas au village. Voici les propos de notre informatrice à ce sujet :

---

<sup>87</sup> Idem.

<sup>88</sup> Le village de Petit-Saguenay fait partie des 152 municipalités dévitalisées du Québec. En 2006, la population de Petit-Saguenay était de 780 personnes, alors qu'en 2001 elle comptait 849 personnes. Pour en savoir plus, voir le site de Statistique Canada à la page suivante : <http://www12.statcan.ca/census-recensement/2006/dp-pd/prof/92-591/details> et le document suivant: *Plan d'action gouvernementale à l'intention des municipalités dévitalisées*, à l'adresse suivante : [http://www.mamrot.gouv.qc.ca/publications/dossiers/devitalisees/plan\\_action\\_mun\\_devitalisees.pdf](http://www.mamrot.gouv.qc.ca/publications/dossiers/devitalisees/plan_action_mun_devitalisees.pdf)



*La clientèle locale comme je te disais, c'est impressionnant; on a ouvert nous autres ça fait cinq ans, pis la clientèle qu'on avait il y avait il y a 5 ans, des jeunes qui avaient quand même un petit peu de moyens pour sortir, pis tout ça ben on n'en a plus de ça; eux autres, ils ont fini leurs études pis ils sont allés travailler à l'extérieur<sup>89</sup>.*

*Pis tu sais que le secteur forestier est en difficulté d'aplomb, même la scierie ici à Petit Saguenay, sa scierie à deux shifts jusqu'à l'année passée pis le 2<sup>e</sup> shift depuis un an et plus il n'a même pas réopéré, ça fait que [...] tu vois tout de suite en partant tu as une vingtaine de familles qui étaient dépendantes de ça, pis ils ont été obligés de se trouver de l'ouvrage ailleurs quand ils en trouvent<sup>90</sup>.*

L'autre problème qui affecte la municipalité de Petit-Saguenay, selon notre informatrice, est le syndrome du petit village où les gens sortent peu ou pas de leur maison pour profiter des attraits de leur municipalité. La personne que nous avons interrogée explique que cette situation a un impact direct sur l'achalandage de leur établissement puisqu'il devient impossible pour eux de subsister uniquement avec la clientèle locale ce qui les rend tributaire de la clientèle touristique :

*Je te dirais que c'est une petite population, pis un moment donné quand tu n'as pas beaucoup de clientèle à part du tourisme, c'est le tourisme qui nous fait vivre, qui est notre raison d'être finalement on s'en aperçoit après 5 ans même avant on s'en apercevait aussi qu'on ne pouvait pas opérer, pis on ne pouvait vivre avec une clientèle locale; c'est un peu le syndrome du petit village [...] c'est du monde qui ne sortent pas [...] c'est du monde qui ne s'aperçoivent pas nécessairement non plus des belles places qu'ils ont dans le secteur autant pour nous autres que pour le site récréé [...] oui, c'est parce que c'est des mentalités de finalement de village, c'est de même partout pis avec la modernisation, pis ils ont tout dans les maisons asteure, ça fait qu'est-ce que tu veux qu'ils veulent? Ils n'ont pas besoin de sortir<sup>91</sup>.*

Dans cette description de la situation du village, la réclusion des villageois, la décroissance de la population et l'exode des jeunes apparaissent comme autant de symptômes du manque de vitalité et de dynamisme de la communauté. C'est ainsi que se déploie la spirale de la dévitalisation dans les petites communautés rurales comme celle de Petit-Saguenay.

La réalité « de la mentalité de village » décrite par l'informatrice rencontrée se reflète également parfois aussi dans le manque de confiance qu'ont les acteurs du village entre eux dans la mise en œuvre de projets. Dans un milieu où tout le monde se connaît et où les projets et les initiatives sont rares, il devient parfois difficile de conserver un climat de confiance et de bonnes relations dans ce contexte comme l'explique une personne interrogée :

---

<sup>89</sup> Op. cit., entrevue no 15.

<sup>90</sup> Idem.

<sup>91</sup> Idem.

*Des relations, ça change vite des fois quand tu es en affaires pis il y a de la frustration en rapport avec le fait que tu as acheté quelque chose qui était dans le village pis que personne ne l'a su, pis quand tu es en marché d'acheter quelque chose tu ne vas pas te vanter ça à personne<sup>92</sup>.*

Ce commentaire démontre que, autant dans un petit milieu rural, que dans une communauté plus grande, la mise en œuvre d'une entreprise ne se fait pas sans heurt et la solidarité villageoise n'est pas toujours au rendez-vous.

Les autres difficultés concernent davantage la gestion de l'entreprise elle-même, par exemple le problème de recrutement du personnel dans le village pour travailler dans la restauration, l'adaptabilité que doivent démontrer les maîtres d'œuvre du *Léz'Arts* afin de s'ajuster au style de clientèle qui change, à la température estivale qui n'est pas toujours au rendez-vous, etc.

Toutefois, malgré ces difficultés inhérentes à l'implantation et la continuité d'un bistrot culturel dans une petite communauté telle que Petit-Saguenay, le rayonnement de la petite coopérative culturelle semble indéniable.

### ***Les retombées, le rayonnement et l'ancrage dans la communauté***

En effet, malgré les difficultés pour l'implantation, la gestion et le financement d'un tel projet dans un microvillage comme Petit-Saguenay, la coopérative culturelle semble faire sa place au fil du temps dans le paysage de la communauté comme en témoignent les extraits d'entrevues suivants :

*Ça prend un certain temps quand on dit : nul n'est prophète dans son pays; on est d'ici, les gens avant de voir même s'ils te connaissent, c'est justement je pense que c'est encore pire quand ils ne te connaissent pas il y a une curiosité tout ça quand ils te connaissent [...] Mais là, hein !, regarde cinq ans c'est encore là<sup>93</sup>.*

*Ça prend racine je te dirais, le Léz'Arts, ça vient de plus en plus, pis on a les repas, pis même les auberges quand ils ne servent pas de repas envoient les touristes ici, et ici on fait la même chose, on envoie les personnes qui cherchent un endroit pour coucher; il y a ça aussi toute la collaboration entre les commerces, on se connaît tous, c'est particulier ça<sup>94</sup>.*

Ces propos montrent bien que l'ancrage à la communauté se développe parfois lentement et la dimension temporelle est un élément important pour que l'enracinement et le sentiment d'appartenance des promoteurs d'un projet se développent tant par rapport à la communauté

---

<sup>92</sup> Idem.

<sup>93</sup> Op. cit., entrevue no 17.

<sup>94</sup> Idem.

d'accueil, mais également à l'inverse pour qu'une communauté adopte un projet ou une entreprise comme faisant partie du milieu local.

Ainsi, avec le temps, la collaboration avec les instances du milieu local, telles que la municipalité, l'école, le comité de développement et les autres commerçants semble s'effectuer avec plus de facilité. Dans ce contexte, le bistrot *Léz'Arts* apparaît comme un acteur qui participe à la vie locale en collaborant avec les multiples partenaires du milieu, comme en témoignent les extraits d'entrevue qui suivent :

*Depuis, je te dirais, un an, on fait des affaires ensemble davantage; on réussit quand même à s'organiser selon nos attentes pis selon nos exigences [...] je veux dire à avoir une collaboration finalement avec la municipalité pis le comité de développement*<sup>95</sup>.

*Il y a quand même une collaboration avec l'école, avec le comité de développement économique, les commerçants entre nous, pis il y a beaucoup aussi au niveau des familles qui veulent une salle pour une réception familiale, des choses comme ça*<sup>96</sup>.

Les retombées et le rayonnement de la petite coopérative dans la communauté de Petit-Saguenay se mesurent par sa contribution dynamique sur le plan économique ainsi que sur le plan de la diffusion culturelle, qui ne semblait plus très présente dans ce village et ce, malgré le contexte de décroissance et de dévitalisation qui caractérise le village. L'extrait d'entrevue qui suit montre l'impact d'un tel projet sur la dynamique sociale, culturelle et économique de la communauté.

*Ça fait un lieu de rassemblement, c'est quelque chose qu'on a au village qui, si on était pas là, il n'y aurait vraiment pas grand-chose; c'est pour ça aussi qu'on a ouvert ça; il n'avait rien, il n'avait plus de restaurant à Petit-Saguenay, il n'y avait plus de bar, il n'y avait pas de boutique, c'était vraiment [...] on fait aussi des activités avec les enfants de l'école, activité céramique, des choses comme ça, dans la semaine des arts et de la culture des choses comme ça [...] ça a dynamisé le cœur du village, pis il y a une autre petite boutique café-croissant qui s'est ouverte pas loin cet été, ça incite les gens ils se disent : ben regarde ça fait cinq ans, c'est encore là pis ça marche ben je vais m'essayer*<sup>97</sup>.

Finalement, l'autre aspect non négligeable est celui que des gens puissent réaliser leur rêve de vivre de l'art et puissent créer leurs emplois dans un petit village du Bas-Saguenay, comme l'exprime une des informatrices rencontrées :

*On agit comme des entrepreneurs privés dans le sens qu'on ne compte pas nos heures pas du tout, pis on réinvestit tout le temps; c'est ben valorisant pour nous autres comme moi; j'ai fait du tissage cet hiver, regarde je vends mon tissage [...] fait de la menuiserie, tu*

---

<sup>95</sup> Op. cit. entrevue no 15.

<sup>96</sup> Op. cit., entrevue no 17.

<sup>97</sup> Idem.

*comprends; pis aussi l'endroit est super beau, pis < quand on sert une assiette elle est super bien présentée avec des fleurs, on a des compliments à longueur de jour; tu ne viens pas harassé pis éccœuré, c'est valorisant, c'est vraiment valorisant je veux dire, on retrouve nos aspirations là-dedans, vivre de notre art, c'est sûr qu'on fait du resto, mais [...] on côtoie beaucoup l'art<sup>98</sup>.*

Ces derniers extraits d'entrevue montrent bien l'importance d'une petite entreprise culturelle comme le *Léz'Arts* et ce, pour le dynamisme d'une petite communauté rurale, pour la diffusion de l'art et de l'artisanat partout sur son territoire et pour que des personnes puissent continuer à habiter le territoire de l'arrière-pays québécois.

---

<sup>98</sup> Op. cit., entrevue no 16.

## L'ANALYSE DES CONDITIONS D'ÉMERGENCE : SIMILARITÉS ET DIFFÉRENCES ENTRE LES ENTREPRISES ÉTUDIÉES

Maintenant que nous connaissons la petite histoire de chacune des entreprises étudiées, nous allons analyser leurs conditions d'émergence de ces entreprises en examinant tour à tour les dimensions de l'ancrage territorial que nous avons exposées dans la partie sur l'approche méthodologique de ce rapport (voir p. 8) et qui sont synthétisées dans le tableau 4 présenté aux pages 60 et 61 avec les informations recueillies dans cette recherche.

### *Les acteurs à l'origine des entreprises*

Chacune des entreprises étudiées a été portée par une personne à l'origine de l'idée ou du projet d'entreprise (voir tableau 4). La plupart de ces acteurs étaient originaires du milieu où ils ont fait émerger leur projet d'entreprise, ou alors ils provenaient de l'extérieur de la région, mais ils manifestaient le désir de s'enraciner dans le territoire local. En effet, ce besoin ou ce désir d'enracinement semble être le fait de chacun des entrepreneurs que nous avons interrogés et ce, même dans le cas de l'entreprise *Matéo* où c'est justement le désir d'enracinement dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean qui semble avoir poussé ce groupe d'immigrants colombiens à s'investir dans un projet d'entreprise. Alors, qu'ils soient originaires du Saguenay–Lac-Saint-Jean, de Montréal ou de la Colombie, qu'ils soient installés depuis toujours dans le territoire régional, de retour en région ou immigrants fraîchement arrivés, c'est avant tout l'idée de créer un projet qui va leur permettre de s'enraciner et de continuer à vivre dans le milieu local. C'est cet intérêt qui semble faire en sorte que les acteurs décident de mettre en œuvre le projet d'entreprise qui les anime. Celui-ci devient dans cette perspective un moyen pour favoriser l'ancrage local.

De plus, même si tous ces projets sont des projets collectifs et d'économie sociale, ils ont tous été portés d'abord par une personne ou par un petit groupe d'individus qui font office de leader et qui suscitent la création et la mise en œuvre du projet d'entreprise. Ainsi, que ce soit la jeune résidente de Dolbeau de retour en région, le petit groupe d'immigrants colombiens, le curé Lamy de Métabetchouan, la résidente du quartier Saint-Joachim qui a voulu recréer un organisme pour subvenir à ses besoins de base ou la résidente de Petit-Saguenay qui avait le désir de créer une entreprise de diffusion d'art et d'artisanat régionale; ce sont tous là des personnes qui ont fait office d'entrepreneurs et qui ont su développer un projet et le démarrer dans le milieu où ils évoluaient. Nous voyons apparaître ainsi la figure quasi mythique de l'entrepreneur qui alimente le discours sur la culture entrepreneuriale<sup>99</sup>, où ce dernier et ses qualités particulières (fonceur, dynamique, déterminé, etc.) sont considérés comme une condition et un gage de réussite.

Il faut considérer ici que, même dans le domaine de l'économie sociale, la présence d'un ou plusieurs individus à l'esprit entrepreneurial semble être une des conditions d'émergence des

---

<sup>99</sup> Voir notamment à ce sujet le site suivant :

[http://www.entreprisescanada.ca/servlet/ContentServer?cid=1104766631404&pagename=CBSC\\_AB%2](http://www.entreprisescanada.ca/servlet/ContentServer?cid=1104766631404&pagename=CBSC_AB%2)

entreprises d'économie sociale dans l'espace local. La qualité des ressources humaines dans un milieu donné, conjuguée au désir d'enracinement dans l'espace local, qu'il soit rural ou urbain, semble donc en définitive être l'une des conditions d'émergence des entreprises d'économie sociale dans l'espace local et régional.

### *Répondre aux besoins du milieu*

Si la création et la réalisation des projets d'économie sociale sont portées au départ par des individus qui servent de catalyseurs pour un projet dans leur milieu, il apparaît aussi que ces projets doivent transcender les besoins individuels pour rejoindre les besoins de la communauté. En effet, il s'agit bien de projets qui doivent avoir une dimension sociale tant dans la forme de l'entreprise que dans la finalité du projet. Autrement dit, ils doivent être le plus possible en adéquation avec leur milieu. Les besoins de la communauté sont multiples et ils couvrent plusieurs dimensions de la vie sociale et communautaire. Le premier besoin est souvent celui de créer des emplois dans la communauté et l'entrepreneuriat est une façon pour le promoteur d'un projet de créer des emplois, dont le sien. Cette dimension est présente dans au moins trois des entreprises étudiées le *Note Café*, *Matéo*, et le *Léz'Arts*. De plus, même lorsque le but premier n'est pas la création d'emplois, il n'en demeure pas moins que chacune des entreprises étudiées a créé quelques emplois dans le milieu où elles sont localisées.

Cependant, pour s'établir, ces entreprises doivent répondre à des besoins plus largement exprimés dans la communauté. Les besoins des entreprises étudiées touchent à la mise en valeur et à la sauvegarde du patrimoine local et rural, à la diffusion de l'art et à l'artisanat régional, à la création de lieux de rencontre, aux besoins d'une alimentation de qualité à moindre coût (voir tableau 4, pp 60-61). Seule l'entreprise *Matéo* répondait à un besoin plus ou moins exprimé dans la communauté et surtout déjà comblé en partie, celui du besoin de chaussure artisanale. Dans cette optique, une meilleure connaissance du milieu et même de l'univers de la culture de la consommation locale aurait sans doute permis à *Matéo* de mieux cibler la fabrication d'objets artisanale et son offre de marchandises. Cette adéquation entre les besoins du milieu et l'implantation des entreprises d'économie sociale semble d'autant plus importante que les entreprises d'économie sociale s'adressent pour la plupart de façon prépondérante au marché local. Le cas du bistrot *Léz'Arts* montre bien toutefois, les difficultés que doivent affronter les entreprises qui ne peuvent vivre uniquement avec la clientèle locale. Il s'agit d'une contradiction pour plusieurs entreprises d'économie sociale, dont les entreprises touristiques qui sont à la fois enracinées dans le milieu local et tributaires d'une clientèle qui dépasse les frontières locales.

À la lumière des informations recueillies dans les six entreprises étudiées, il ressort de cela que les entreprises d'économie sociale doivent être le plus en adéquation possible avec les besoins du milieu où elles s'implantent. Une connaissance intime du milieu s'avère donc une condition qui favorise l'émergence des entreprises d'économie sociale dans un territoire donné. Dans le point traité précédemment nous affirmions que la provenance et l'origine des personnes semblaient peu influencer l'émergence des projets. Cependant, la connaissance du milieu, de ses ressources et de

ses besoins, apparaît comme une condition incontournable à la fois pour l'émergence, et pour la pérennité des entreprises dans l'espace local et régional. En ce sens, le plan d'affaires et l'étude de marché s'avèrent des outils indispensables qui ne sont pas toujours utilisés, notamment en ce qui concerne l'étude de marché qui est plus coûteuse à réaliser.

### *La valorisation d'un produit ou d'un savoir-faire local*

Une autre dimension très importante de l'ancrage territorial est celle de la valorisation d'un produit ou d'un savoir-faire local. Nous avons donc examiné les liens entre l'émergence des entreprises et la valorisation d'un produit ou d'un savoir-faire lié à l'espace local ou régional. Quatre des six entreprises étudiées (voir tableau 4, pp 60-61) oeuvrent dans le domaine de la mise en valeur et de la diffusion de la culture locale et régionale. Dans le cas de ces quatre entreprises, la culture locale est perçue comme une ressource qu'il faut mettre en valeur; le *Note Café* et le *Léz'Arts*, par la création d'un établissement lié à la restauration, servent de lieu de promotion et de diffusion de la culture locale et régionale. Tandis que pour le *CIAR* et *Patrimoine Jonquière*, il s'agit de sauvegarder le patrimoine local, tant en milieu rural qu'en milieu urbain. Ainsi, ces entreprises sont très fortement liées à la valorisation de produits locaux; il s'agit de la base même de ces entreprises. Le lien entre le savoir-faire local et l'émergence de ces entreprises apparaît donc très nettement.

Pour les deux autres entreprises, ce lien est plus ténu. Pour *La Recette*, les produits vendus ne sont pas propres à l'espace local, mais comme ils sont directement liés aux besoins de base de la communauté, ils sont directement liés au savoir et aux besoins de la communauté locale et à son savoir-faire pour répondre à ce besoin, en l'occurrence une alimentation de qualité à moindre coût. Dans ce cas le savoir-faire est davantage organisationnel que lié à la culture locale. Tandis que, pour le cas de *Matéo*, la fabrication de chaussures, qui est liée à l'industrie du textile et du vêtement, ne s'inscrit pas dans une filière traditionnelle de production au Saguenay-Lac-Saint-Jean. D'ailleurs, la difficulté de *Matéo* à se procurer la matière première, en l'occurrence le cuir, illustre la difficulté d'une entreprise non liée à des filières de production à s'implanter dans un espace local ou régional comme celui du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Évidemment, il est impossible de conclure sur ce plan, avec l'étude d'une seule entreprise d'économie sociale, non liée à la valorisation d'un produit local. Pour ce faire, il serait intéressant d'étudier d'autres entreprises d'économie sociale, notamment dans le domaine du textile, qui sont implantées au Saguenay-Lac-Saint-Jean.

Ces exemples nous amènent à poser la question de l'intégration territoriale des entreprises d'économie sociale qui est l'une des caractéristiques de ces entreprises. Les données que nous avons colligées permettent de conclure que les entreprises d'économie sociale s'établissent en lien avec des productions ou des savoir-faire liés à l'espace local. Cependant, ces données ne permettent pas d'affirmer l'inverse, à savoir que les entreprises d'économie sociale peuvent émerger seulement si elles sont reliées avec des productions ou des savoir-faire rattachés à l'espace local. En effet, faire une telle affirmation reviendrait à dire que les entreprises d'économie

sociale ne peuvent voir le jour dans une perspective d'innovation économique ou sociale. Au contraire, il s'agit plutôt de voir que, pour favoriser l'émergence et la pérennité de nouvelles entreprises d'économie sociale dans l'espace local, il faut favoriser la maîtrise et la valorisation de nouveaux savoir-faire ou ressources en lien avec les ressources locales ou les savoir-faire locaux. Ces ressources peuvent être littéralement de nouvelles productions locales, par exemple l'implantation de nouvelles cultures agricoles ou d'élevages d'animaux. Il peut s'agir aussi de développer de nouveaux savoir-faire locaux à partir d'une ressource locale, comme c'est le cas dans la fabrication de fromage ou des produits du terroir, où un nouveau créneau de production s'est développé dans les dernières années au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Il peut s'agir également d'importer de nouveaux procédés de mise en valeur des ressources locales, comme dans le domaine de l'énergie éolienne par exemple. Ainsi, que ce soit dans des créneaux innovateurs ou plus traditionnels, la valorisation et la maîtrise locale des ressources et des savoir-faire locaux apparaissent comme une autre des conditions d'émergence des entreprises d'économie sociale.

### *La forme de l'entreprise et l'identification à l'économie sociale*

La forme de l'entreprise, qu'elle soit coopérative ou à but non lucratif, ne semble pas avoir une véritable influence sur l'émergence des entreprises d'économie sociale. En effet, en regardant la trajectoire de chacune des entreprises étudiées (voir tableau 4, pp 60-61), il ressort que le statut juridique choisi, coopératif ou corporation sans but lucratif relève davantage du contexte et des besoins de chacun des projets d'entreprise. En regardant de plus près le statut de chaque entreprise, nous pouvons cependant percevoir une appropriation plus grande dans les coopératives, parce qu'il y a une forme de propriété dans l'entreprise coopérative (avec les parts sociales) qui n'existe pas dans les corporations sans but lucratif. D'ailleurs, la forme coopérative peut à la fois susciter la création d'entreprises de plus grande envergure comme ce fut le cas pour le *Note Café* avec 300 parts sociales vendues, ou encore plus, avec trois petits projets de deux ou trois membres tels que ceux de *Matéo* et du bistrot *Léz'Arts* qui, membres chacun, sont quasiment de petites entreprises familiales. Le statut de coopérative semble permettre une versatilité des modèles d'entreprise plus grande que le statut de corporation à but non lucratif. Dans le cas des trois entreprises ayant le statut de corporation à but non lucratif, c'est d'abord les causes défendues, c'est-à-dire la sauvegarde du patrimoine et la sécurité alimentaire, qui ont réuni des gens au sein de conseils d'administration. Les volets de ventes de services et de l'économie sociale se sont développés par la suite dans ces entreprises. Nous voyons alors que le statut juridique de l'entreprise relève davantage du contexte particulier relatif à l'émergence de chaque entreprise.

Si la forme de l'entreprise semble avoir peu d'influence sur l'émergence des entreprises d'économie sociale, la forme de l'entrepreneuriat, c'est-à-dire l'entrepreneuriat collectif et social paraît favoriser grandement l'accès et le développement de l'entrepreneuriat comme tel. En effet, pour plusieurs des entrepreneurs rencontrés il eut été impossible de développer leur projet, sans avoir accès au financement destiné à l'économie sociale et, par conséquent, sans devenir des entreprises d'économie sociale. C'est le cas de *Matéo* et de la coopérative *Léz'Arts* et spécialement du *Note Café*, qui, par une mobilisation exceptionnelle de la population, a réussi à aller chercher



une mise de fonds de 300 000 \$ en parts sociales dans le milieu local. Pour les trois autres entreprises, leur statut d'organisme à but non lucratif leur permet également d'avoir accès à un financement qui leur est spécifiquement destiné, notamment dans le secteur culturel pour le CIAR, de l'aide aux organismes communautaires pour *La Recette* et celui de l'économie sociale pour *Patrimoine Jonquière*, qui a trouvé du financement auprès de la caisse d'économie solidaire. Le financement spécifique qui existe pour les entreprises d'économie sociale et pour les organismes à but non lucratif favorise donc grandement l'émergence et le développement des entreprises d'économie sociale.

Cependant, si le financement et la forme de l'entrepreneuriat collectif favorisent le développement de l'entrepreneuriat, l'identification à l'économie sociale dans ces entreprises n'est pas acquise pour autant. En effet, au moins deux des entreprises étudiées ne s'identifiaient pas à des entreprises d'économie sociale. C'est le cas de *Patrimoine Jonquière* qui ne se considère pas comme une entreprise d'économie sociale et de *La Recette* qui s'identifie davantage comme un organisme communautaire. Dans les entreprises coopératives, l'identification au mouvement coopératif semble plus facile. L'identification des entreprises coopératives à l'économie sociale n'apparaît pas cependant plus claire que celles des OBNL.

En définitive, la forme de l'entrepreneuriat collectif et social apparaît comme une voie d'accès à l'entrepreneuriat comme tel; cependant, l'identification au secteur de l'économie sociale ne semble pas toujours s'effectuer d'emblée. Ainsi, une meilleure connaissance et reconnaissance de l'économie sociale et de ses différents volets apparaît comme une condition pour le développement du secteur de l'économie sociale et par voie de conséquence pour l'émergence des entreprises d'économie sociale.

### *L'aide technique locale*

Les entreprises étudiées ont reçu de l'aide technique (voir tableau 4, pp 60-61) des différents organismes de soutien à l'économie sociale, notamment les CLD, la CDR pour les coopératives, le Fonds d'entraide communautaire pour *Matéo*. Pour les entreprises du secteur culturel, le CIAR et *Patrimoine Jonquière*, le ministère des Affaires culturelles semble assez présent pour les aider. L'aide pour le plan d'affaires, pour le cheminement du projet, pour le montage financier, entre autres, ne semble pas faire défaut et les entreprises ont pu recevoir les services dont elles ont eu besoin, notamment pour les aiguiller dans certains cas vers l'économie sociale. Dans le cas de l'entreprise *Matéo*, les organismes de soutien à l'économie sociale se sont même concertés et ont formé un comité de gestion afin d'aider d'une façon particulière cette entreprise démarrée par un groupe d'immigrants.

Toute cette aide technique apparaît d'autant plus importante que souvent les promoteurs de projets d'économie sociale n'ont pas d'expérience dans la mise en œuvre d'entreprises et doivent apprendre les rudiments de l'entrepreneuriat en faisant leur plan d'affaires et en élaborant leur projet.

L'aide technique et le soutien ne semblent donc pas faire défaut pour le démarrage des entreprises d'économie sociale au Saguenay–Lac-Saint-Jean à tout le moins dans les entreprises que nous avons étudiées. Cependant, parfois l'étape de l'étude de marché semble escamotée. Pourtant, il s'agit là d'une étape qui viendrait consolider les bases du projet et lui assurer un potentiel de réussite encore plus grand, d'autant qu'il existe des programmes d'aide financière pour réaliser des études de marché afin d'établir le potentiel et les conditions de faisabilité des projets d'économie sociale.

L'aide technique pour le démarrage d'entreprises d'économie sociale apparaît comme un facteur très important pour favoriser l'émergence des entreprises d'économie sociale. En effet, les conseillers et les agents dédiés à l'économie sociale dans ces organismes ont non seulement comme mandat d'aider sur le plan technique, de soutenir la réussite des projets, mais aussi de favoriser l'émergence de projets novateurs dans le domaine de l'économie sociale. Il s'agit alors d'un véritable rôle d'agent de développement pour le secteur de l'économie sociale.

**Tableau 4**  
**L'ancrage territorial et la dimension de l'émergence**  
**des entreprises d'économie sociale au Saguenay-Lac-Saint-Jean**

Dimensions/ Entreprises	<i>Note Café</i>	<i>CIAR</i>	Patrimoine Jonquière	<i>Matéo</i>	<i>La Recette</i>	Le Léz'Arts
Acteurs à l'origine	Acteur du milieu local	Acteur du milieu local	Acteur du milieu local	Groupe d'immigrants en région	Acteur du milieu local	Acteur du milieu local
Besoins à l'origine de l'entreprise	Lieu de rencontre; lieu culturel à Dolbeau	Sauvegarde et mise en valeur du patrimoine rural	Sauvegarde et mise en valeur du patrimoine immobilier local	Création d'emplois pour les immigrants en région	Développer une ressource pour une alimentation de qualité à moindre coût	Création d'emplois, diffusion de l'art régional et de la culture
Valorisation d'un produit ou savoir-faire local	Culture régionale	Patrimoine rural	Patrimoine immobilier local	Fabrication de chaussures	Sécurité alimentaire	Culture, art et artisanat régional
Forme de l'entreprise et l'identification à l'économie sociale	Coopérative	OBNL	OBNL	Coopérative	OBNL	Coopérative
Aide technique locale et régionale	CLD, CDR	CLD, ministère des Affaires culturelles	Ministère des Affaires culturelles	CLD, CDR, FEC	CLSC, organismes communau- taires du milieu local	CLD, CDR
Financement	CLD, RAJ, RISQ	Ministère des Affaires culturelles	Caisse d'économie solidaire, ministère, CRÉ, municipalité de Jonquière	CLD, FEC, ministère, fonds des promoteurs	Agence de santé et de services sociaux, municipalité	Fonds des Promoteurs, CLD
Relations avec les instances locales (municipalité, organismes du milieu) partenariat avec la communauté et mobilisation de la communauté	Plus ou moins de participation; aide ponctuelle du milieu local; mobilisation de certains acteurs locaux et de la population (300 parts sociales)	Assez bonne participation; Entente de partenariat avec le CRDI; mobilisation de certains acteurs locaux	Plus ou moins de participation; aide ponctuelle du milieu local; mobilisation de certains acteurs locaux	Assez bonne participation; aide ponctuelle du milieu local; mobilisation de certains acteurs locaux	Assez bonne participation; entente de partenariat avec le CSSC; concertation du milieu des organismes communau- taires au départ (400 membres)	Plus ou moins de participation; aide ponctuelle du milieu local; mobilisation de certains acteurs locaux

**Tableau 4**  
**L’ancrage territorial et la dimension de l’émergence**  
**des entreprises d’économie sociale au Saguenay–Lac-Saint-Jean (suite)**

Dimensions/ Entreprises	<i>Note Café</i>	<i>CIAR</i>	Patrimoine Jonquière	<i>Matéo</i>	<i>La Recette</i>	Le Léz’Arts
Difficultés et défis	Financement ; implantation de la philosophie coopérative; gestion de l’entreprise	Financement ; faire connaître le <i>CIAR</i> ; attirer la clientèle; recrutement des bénévoles	Financement; collaboration des instances locales	Financement ; méconnaissance du milieu et de la culture locale	Financement ; relations avec la clientèle; recrutement des fournisseurs	Financement ; collaboration du milieu local
Impacts de l’entreprise dans la communauté	Retombées économiques locales, emplois locaux; lieu de rencontre pour les gens de la communauté; diffusion culturelle au plan local	Retombées économiques locales; emplois locaux; dynamisation du secteur touristique; mise en valeur du patrimoine rural.	Restauration et sauvegarde du patrimoine historique et immobilier local; retombées économiques locales; revitalisation urbaine	Intégration des immigrants à la communauté locale; connaissance des immigrants par la communauté d’accueil	Améliorer la sécurité alimentaire des personnes; briser l’isolement des personnes	Retombées économiques locales, emplois locaux; diffusion culturelle, de l’art et de l’artisanat régional; dynamisation du milieu sur le plan touristique

### *Le financement*

Plusieurs des entreprises étudiées ont bénéficié des fonds pour le démarrage des entreprises d’économie sociale disponibles dans les CLD (voir tableau 4, pp. 60-61) et sans ces fonds elles n’auraient pu démarrer comme nous l’avons déjà mentionné. Malgré cela, le financement apparaît comme un problème récurrent et commun à chacune des entreprises étudiées. En effet, au fil du temps, le manque de financement semble de plus en plus important. La consolidation et le développement des entreprises demandent le réinvestissement de fonds à court, moyen et long terme et les capitaux semblent souvent manquer ou alors ne pas convenir aux projets d’entreprises déjà en activité. Les programmes de consolidation du financement des entreprises d’économie sociale semblent rares dans l’offre des organismes de financement de l’économie sociale. Dans chacune des entreprises que nous avons étudiées, le financement demeure un enjeu réel et constant.

Les outils de financement de l’économie sociale, combinant à la fois des subventions et/ou des prêts des organismes de financement de l’économie sociale, des subventions de l’État, des fonds provenant du milieu et de la communauté des capitaux privés investis par les promoteurs eux-mêmes et la vente de biens et services, permettent aux entreprises de survivre tant bien que mal,

sans pouvoir toutefois réinvestir dans leur entreprise et améliorer notablement les conditions de travail de leur personnel. Sur les six entreprises étudiées, seule *Patrimoine Jonquière* a réussi à dégager des surplus financiers assez importants et ce, après plusieurs années d'existence, avec son dernier projet de recyclage immobilier et de vente de condos, pour constituer un fonds de roulement qui lui permet d'investir dans de nouveaux projets et d'envisager l'avenir avec plus d'optimisme. Pour *Matéo*, il est évident que l'entreprise a manqué de financement pour passer le cap des premières années difficiles du financement d'une jeune entreprise. Enfin, pour les entreprises d'économie sociale à caractère communautaire comme *La Recette*, l'enjeu du financement semble demeurer encore plus criant et ce, même après plus de 10 ans d'existence. Il apparaît assez clairement à la lumière de ces observations que, même avec les nouveaux outils de financement de l'économie sociale, comme la fiducie du chantier, le financement des entreprises de ce secteur, qui contribuerait à leur émergence et à leur pérennité, demeure un défi de taille au Saguenay–Lac-Saint-Jean comme ailleurs.

Dans cette optique, il faut s'interroger sur l'équilibre requis entre l'autofinancement des entreprises, l'aide de l'État et le financement qu'elles peuvent acquérir des organismes de financement de l'économie sociale. De plus, il nous semble que des critères de rentabilité sociale devraient être pris en compte également pour déterminer leur financement, afin d'évaluer non seulement la rentabilité économique des entreprises d'économie sociale, mais également leur rentabilité sociale dans la communauté. Finalement, il nous semble que la question du financement des entreprises d'économie sociale soulève des questions sur leur place et leur rôle des entreprises dans l'économie en général. Entre l'économie privée et publique, quels sont le rôle et la place de l'économie sociale dans le développement des communautés? L'enjeu du financement des entreprises d'économie sociale prend une autre perspective lorsqu'il est envisagé dans ce questionnement.

### *Les relations avec les instances locales et la communauté locale*

Les relations avec les différents partenaires et instances de la communauté locale apparaissent comme une autre dimension très importante pour cerner l'ancrage territorial des entreprises d'économie sociale. Ces relations varient selon les entreprises étudiées et selon les différents types de partenaires locaux. Ainsi, les relations avec les municipalités diffèrent beaucoup d'une entreprise à l'autre. Pour certaines des entreprises étudiées, ces relations sont plus fructueuses et positives que pour d'autres; c'est le cas, par exemple, à Métabetchouan-Lac-à-la-Croix où la municipalité appuie le *CIAR* et s'implique de façon concrète. C'est également le cas pour *La Recette* qui reçoit un léger appui de la municipalité de Saguenay. Dans d'autres cas, cependant, ces relations apparaissent moins faciles; c'est le cas notamment pour le *Note Café* de Dolbeau-Mistassini, du bistrot *Léz'Arts* à Petit-Saguenay et de *Patrimoine Jonquière* à Saguenay. Dans ces trois cas, les municipalités auraient peu ou pas contribué à leur établissement et à leur développement. Ainsi, certaines entreprises étudiées semblent avoir plus de difficulté à établir des collaborations avec le milieu et parfois l'aide ou le coup de pouce nécessaire à la réalisation ou au développement vient d'organismes de l'extérieur du milieu local. Cela est vrai pour *Patrimoine*

*Jonquière* qui a reçu de l'aide du ministère des Affaires culturelles et de la Caisse d'économie sociale et solidaire de Québec. Il faut noter toutefois que ces relations difficiles tendent à s'amenuiser une fois que l'entreprise est bien établie et qu'elle a fait ses preuves dans le milieu local. C'est le cas notamment pour Patrimoine Saguenay, le bistrot *Léz'Arts* et le *Note Café* qui ont pu développer de meilleures collaborations avec les instances locales à force de persévérance et de savoir-faire.

Cependant, les relations avec la communauté locale s'établissent à plusieurs niveaux et avec plusieurs partenaires, ainsi qu'avec la population locale. Certaines des entreprises étudiées ont réussi à développer des partenariats privilégiés avec des institutions locales et régionales importantes. C'est le cas du *CIAR* qui a établi une entente avec le Centre régional de déficience intellectuelle pour le volet de la ferme animée, et de *La Recette* qui a obtenu une entente avec le CSSS de Chicoutimi pour l'achat d'aliments à moindre coût. D'autres entreprises ont réussi également à obtenir l'appui de la population locale, notamment le *Note Café*, avec une mobilisation exceptionnelle pour l'achat de parts sociales de la coopérative et *La Recette* qui avait plus de 400 membres adhérents et usagers. À cela, il faut ajouter les relations avec les organismes de développement, les partenaires du milieu privé qui parfois aident les entreprises d'économie sociale (le *Note Café* et *La Recette*, par exemple), les différents ministères et les instances politiques des paliers supérieurs.

Les entreprises que nous avons étudiées ont pour la plupart réussi à développer des relations avec la communauté locale de façon importante, avec un ou plusieurs des partenaires et instances énumérés précédemment (voir tableau 4, pp 60-61). Toutefois, dans certains cas, l'appui des instances locales a fait cruellement défaut et ce manque d'appui a même fait avorter des projets. Nous avons relevé trois cas particulièrement évocateurs de cette réalité. Parfois, c'est le député local qui ne donne pas son appui à un projet, en l'occurrence ici, le projet de *Patrimoine Jonquière* afin de transformer l'édifice Montpetit en petite auberge au centre-ville. Il souligne que le député de l'époque était le premier ministre du Québec! Comme quoi l'influence et le pouvoir ne sont pas nécessairement des gages de réussite dans l'émergence de projets.

Il y a aussi le cas du curé impliqué dans le secteur de l'aide charitable qui, sans avoir mis concrètement des bâtons dans les roues du projet de *La Recette*, n'a pas favorisé pour autant la création de ce nouvel organisme œuvrant dans le domaine de la sécurité alimentaire. Enfin, le troisième cas est celui du professionnel du développement qui, selon les dires du promoteur, n'a pas favorisé la réalisation de l'entreprise puisque le projet lui semblait tellement bon qu'il aurait aimé le réaliser lui-même.

Toutes ces études de cas illustrent de façon tangible le fait que l'émergence des entreprises d'économie sociale ne suscite pas nécessairement l'adhésion immédiate et inconditionnelle de tous les partenaires du milieu, simplement parce qu'ils se veulent des projets ou des entreprises d'économie sociale. Au contraire, l'émergence des entreprises d'économie sociale s'insère la plupart du temps dans une dynamique de concurrence à la fois par rapport aux entreprises du secteur privé et parfois aussi entre les entreprises ou les organismes d'économie sociale eux-

mêmes. Dans ce contexte, l'émergence des entreprises d'économie sociale s'effectue à l'intérieur de la dynamique du développement local, où les différents acteurs du milieu sont parfois des partenaires, mais aussi parfois des concurrents. Ainsi, les entreprises d'économie sociale deviennent à la fois protagonistes et partie prenante de cette dynamique. Certains auteurs (Jacquier, 2006) parlent de coopération conflictuelle pour décrire une telle dynamique de développement local. Une dynamique que l'on peut qualifier de lutte pour le développement économique communautaire où les entreprises d'économie sociale sont non seulement porteuses de projets à caractère économique, mais aussi de projets à caractère social et communautaire, qui doivent trouver leur place sur l'échiquier du développement local.

Cette dynamique de développement renvoie aussi à la question du capital social qui lie la place des réseaux sociaux dans le développement local. Selon Putnam, le capital social fait référence « aux caractéristiques de l'organisation sociale, comme les réseaux, les normes et la confiance » (Putnam, 1993, p. 167, cité dans Jenson). Ces réseaux qui permettent d'établir des normes et qui contribuent à inspirer une confiance parmi les participants et celle-ci est censée avoir un effet d'entraînement sur la réussite économique et le bon gouvernement. On voit donc le rôle des réseaux et l'importance de la confiance entre les acteurs locaux pour favoriser l'émergence des projets et des entreprises dans la dynamique du développement. Les trois exemples que nous avons exposés précédemment illustrent de façon tangible comment le faible niveau de capital social dans l'espace local, qui réfère à la coopération difficile, à la défiance et à la non-participation aux réseaux sociaux, peut influencer sur l'émergence ou non d'un projet ou d'une entreprise et sur la réussite de cette entreprise.

Les liens entre les différents partenaires du milieu, le réseautage avec la communauté et les instances locales et le niveau de capital social apparaissent fondamentaux pour l'émergence et l'implantation des entreprises d'économie sociale dans la communauté locale. Les relations entre les différents partenaires et acteurs locaux varient qu'ils soient politiques, institutionnels ou privés. Les entreprises d'économie sociale ne doivent pas nécessairement avoir l'appui de l'ensemble des acteurs du milieu local, mais l'importance de l'ancrage dans la communauté apparaît comme fondamentale pour la réalisation des projets d'économie sociale. Les entreprises de ce secteur doivent faire preuve de détermination et de persévérance pour réaliser leur projet d'entreprise et ce, parfois même à l'encontre de certaines instances ou partenaires du milieu local. Elles doivent en même temps être intégrées dans le tissu social des communautés où elles émergent et s'inscrire dans la dynamique du développement du milieu en développant des partenariats et du réseautage avec un grand nombre de partenaires locaux et/ou avec les membres de la communauté locale. Le niveau de capital social d'une communauté apparaît alors très important pour favoriser l'émergence des projets et des entreprises d'économie sociale.

### *Les défis et les difficultés*

Outre les difficultés de financement qui sont communes à l'ensemble des entreprises d'économie sociale et dont nous avons déjà discuté dans ce document, les entreprises étudiées, une fois

implantées dans leur milieu, vivent différents problèmes qui touchent à la gestion entrepreneuriale. Les problèmes rencontrés par les entreprises touchent notamment (voir tableau 4, pp 60-61) à la gestion des employés et des bénévoles, à l'établissement de collaborations et de partenariats avec les instances locales, à l'implantation de la philosophie coopérative dans la gestion de l'entreprise, à la mise en marché des produits et services et au marketing de l'entreprise, ainsi qu'à la méconnaissance du milieu et de la culture locale qui est apparue notamment comme une difficulté majeure pour l'entreprise *Matéo*.

Ces difficultés de gestion sont communes à plusieurs de ces entreprises et elles touchent davantage à leur pérennité qu'à leur émergence. Cependant, les difficultés relevées dans les entreprises que nous avons étudiées doivent être mises dans leur contexte particulier, c'est-à-dire en tenant compte du défi de concilier de façon constante les dimensions sociales et économiques. Celles-ci agissent comme deux pôles à la fois indispensables et parfois contradictoires. De ce fait, les entreprises que nous avons étudiées sont porteuses du paradoxe fondamental de l'économie sociale, qui est de lier l'économie et le social au sein d'un projet d'entreprise.

### *Les répercussions des entreprises sur la communauté*

Enfin, la dernière dimension de l'ancrage territorial des entreprises que nous avons examinées est celle de leur impact dans leur communauté. D'abord, il faut mentionner que chacune de ces entreprises produit des retombées économiques locales, en terme d'emplois et d'investissement, et ce, de façon plus ou moins importante selon la taille de l'entreprise<sup>100</sup>.

De plus, les entreprises étudiées ont toutes des répercussions sociales importantes sur le milieu où elles sont implantées. Le tableau 4 (pp. 60-61) montre, en effet, comment se distribuent concrètement ces retombées locales. Au nombre de ces répercussions, il faut noter la création d'un lieu de rencontre et de lieux de diffusion de l'art et de l'artisanat local et régional et de diffusion culturelle avec le *Note Café* et le bistrot *Léz'Arts*. Il y a également la dynamisation du secteur touristique local et ce, tant pour le CIAR, le bistrot *Léz'Arts* et *Patrimoine Jonquière* avec l'activité du Centre d'histoire Sir-William-Price. Une autre retombée est la mise en valeur et la conservation du patrimoine rural et urbain par le CIAR et *Patrimoine Jonquière*. Il faut noter aussi la revitalisation urbaine découlant de la restauration d'immeubles patrimoniaux effectuée par l'organisme *Patrimoine Jonquière*, l'intégration à la communauté d'accueil et la connaissance du milieu local du groupe d'immigrants qui ont démarré l'entreprise *Matéo*. Enfin, il faut souligner l'amélioration de la sécurité alimentaire des usagers de l'épicerie *La Recette*, la création d'un lieu permettant de briser l'isolement des personnes fréquentant cet organisme et l'apport bénéfique d'une éducation visant une meilleure alimentation et une à gestion budgétaire équilibrée pour les membres de *La Recette*. Aussi, l'impact social ressort à travers les nombreuses retombées locales des six entreprises étudiées : des répercussions sociales qui font une différence dans les petits milieux

---

<sup>100</sup> Nous n'avons pas de données précises à ce chapitre, car aucun des représentants d'entreprises interrogés n'a accepté de dévoiler son chiffre d'affaires.



ruraux ou urbains comme ceux de Métabetchouan-Lac-à-la-Croix, de Petit-Saguenay et de Dolbeau-Mistassini, mais également des espaces urbains dévitalisés tels que le secteur de Kénogami, dans l'arrondissement de Jonquière, le centre-ville de Jonquière et le quartier Saint-Joachim dans le centre urbain de Chicoutimi.

## CONCLUSION

Cette recherche sur les conditions d'émergence des entreprises d'économie sociale au Saguenay-Lac-Saint-Jean a permis d'étudier plus en profondeur les facteurs qui ont suscité l'émergence de six entreprises d'économie sociale établies dans les milieux ruraux et urbains des régions saguenéenne et jeannoise. Le questionnement central de la recherche portait sur l'ancrage territorial comme condition d'émergence des entreprises d'économie sociale. Il s'est avéré à l'analyse des six cas d'entreprises étudiées que l'ancrage territorial agissait effectivement comme une condition fondamentale pour le développement de ces entreprises.

Ainsi, au cours de la recherche, nous avons pu déterminer quelles sont les dimensions de l'ancrage qui apparaissent comme les plus lourdes de sens. Parmi celles-ci, la présence d'acteurs à l'esprit entrepreneurial dans l'espace local, l'adéquation entre les besoins du milieu et l'implantation des entreprises d'économie sociale, la valorisation et la maîtrise locale des ressources et des savoir-faire locaux et le capital social local sont apparus comme les dimensions de l'ancrage territorial qui sont les plus substantielles pour l'établissement des entreprises d'économie sociale dans l'espace local. Ces conditions d'émergence montrent en effet comment le substrat social présent dans l'espace local agit comme un creuset pour favoriser l'établissement durable des entreprises dans les territoires urbains et ruraux. Le lien intime entre la communauté locale et le développement des entreprises d'économie sociale est ressorti nettement dans cette recherche.

Cependant, d'autres questions sont également apparues à l'examen de ces entreprises. Par exemple, l'insertion des entreprises d'économie sociale dans la dynamique du développement local pose la question de la place de l'économie sociale comme type d'économie entre l'économie publique et l'économie privée. Cette question se pose non seulement à une échelle locale, mais aussi à l'échelle plus globale, c'est-à-dire pour l'ensemble du modèle économique québécois. L'aide économique et technique aux entreprises est apparue comme un facteur important pour favoriser leur implantation. Cependant, d'une façon encore plus importante, la question de l'aide économique pour la consolidation et la pérennité des entreprises d'économie sociale semble constituer un enjeu majeur. Par ailleurs, la valorisation des savoir-faire locaux pose aussi la question de l'innovation en lien avec la valorisation des ressources locales. Autrement dit, il s'agit de voir comment il faut développer et maîtriser les ressources locales dans une optique d'innovation sociale et économique. Enfin, le lien entre l'ancrage territorial et l'émergence des entreprises d'économie sociale qui a été démontré dans cette recherche pourrait faire l'objet de recherches similaires dans d'autres régions du Québec, afin d'examiner si l'ancrage territorial comme condition d'émergence des entreprises est semblable dans les différentes régions du Québec.

## BIBLIOGRAPHIE

CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE (2004), *Une économie à valeurs ajoutées. Outils de sensibilisation à l'économie sociale*, Montréal, 26 p.

COMEAU, Yvan, (2000), *Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale*. Cahiers du CRISES, no 9605, Montréal, Université du Québec à Montréal, 20 p.

D'AMOURS, Martine (2006), *L'économie sociale au Québec, Cadre théorique, histoire, réalités et défis*, Montréal, Éditions St-Martin, ARUC-ÉS, RQRP-ÉS.

FAVREAU, Louis (2005), *Les regroupements nationaux d'économie sociale au Québec : Essai d'analyse politique*, UQO, CRDC, recherche no 36, Observatoire en économie sociale et développement régional, <http://www.uqo.ca/observer/>, 37 p.

FAVREAU, Louis et Benoît LEVESQUE (1996), *Développement économique communautaire. Économie sociale et intervention*, Sainte-Foy, PUQ, 230 p.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC (2008), *Plan d'action gouvernementale à l'intention des municipalités dévitalisées*, Québec, Ministère des Affaires municipales et des régions, 42 p.  
[http://www.mamrot.gouv.qc.ca/publications/dossiers/devitalisees/plan\\_action\\_mun\\_devitalisees.pdf](http://www.mamrot.gouv.qc.ca/publications/dossiers/devitalisees/plan_action_mun_devitalisees.pdf)

LAFONTAINE, Danielle (1995), « Trois prismes du développement et leurs orientations normatives : pour une éthique de l'accompagnement » in Dufour, J., Klein, J.L, Proulx, M.U., Rada-Donath, A., (sous la direction de), *L'éthique du développement : entre l'éphémère et le durable*, Chicoutimi, GRIR/UQAC.

JACQUIER, Claude (2006), « Les politiques intégrées de développement urbain durable dans l'union européenne : quels enjeux pour la gouvernance des villes ? » in Tremblay, Marielle, Tremblay, Pierre-André, Tremblay, Suzanne, (sous la direction de), *Le développement social : un enjeu pour l'économie sociale*, Sainte-Foy, PUQ, p. 251-266.

JENSON, Jane (1998), *Les contours de la cohésion sociale : l'état de la recherche au Canada*, Ottawa, Étude des Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques (RCRPP) no F/03, 54 p.

LESEMANN, Frédéric et Pierre-Joseph ULYSSE (2004), *Citoyenneté et pauvreté, Politiques et pratiques et stratégies d'insertion en emploi et de lutte contre la pauvreté*, Québec, PUQ, 307 p.

LEVESQUE, Benoît, Gilles L. BOURQUE, et Éric FORGUES (2001), *La nouvelle sociologie économique*, Paris, Desclée de Brower, 270 p.

PIRES, Alvaro P. (1997), « De quelques enjeux épistémologiques d'une méthode générale pour les sciences sociales », in Poupart, J., Deslauriers, J.P., Groulx, L.H., Laperrière, A., Mayer, R. et Pires, A.P., *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, p. 3-82.

PIRES, Alvaro P. (1997), « Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique », in Poupart, J., Deslauriers, J.P., Groulx, L.H., Laperrière, A., Mayer, R. et Pires, A.P., *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, p. 113-169.

POUPART, Jean (1997), « L'entretien de type qualitatif : considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques », in Poupart, J., Deslauriers, J.P., Groulx, L.H., Laperrière, A., Mayer, R. et Pires, A.P., *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, p. 173-209.

PROULX, Marc-Urbain (2007), *Vision 2025. Le Saguenay-Lac-Saint-Jean face à son avenir*, Québec, PUQ, 263 p.

## SITES INTERNET

<http://www.notecafe.ca/francais/coop.htm>

<http://www.ciar-lacalacroix.com/his.html>

[http://www.mamrot.gouv.qc.ca/publications/dossiers/devitalisees/plan\\_action\\_mun\\_devitalisees.pdf](http://www.mamrot.gouv.qc.ca/publications/dossiers/devitalisees/plan_action_mun_devitalisees.pdf)

<http://www.sirwilliamprice.com/historique.html>

<http://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/prin/celoab/pren/loader.cfm?csModule=security/getfile&pageid=156191>

<http://www.reseaumuseal.com/musee.php?idDetail=13&page=1>

<http://www.rc02.com/larecette/mission>

<http://www12.statcan.ca/census-recensement/2006/dp-pd/prof/92-591/details>

## ANNEXE 1 : CANEVAS D'ENTREVUE

### THÈME 1 : LA FONDATION DE L'ENTREPRISE ET SES OBJECTIFS

**Question 1 : Pouvez-vous me parler de votre entreprise, de ses objectifs et des circonstances de sa fondation?**

#### **Sous-questions et éléments à connaître**

- Nom de l'entreprise et de la personne qui est impliquée ou a été impliquée
- Nombre d'années de la personne au sein de l'entreprise
- Nombre d'années d'existence de l'entreprise
- Rôle dans l'entreprise (gestionnaire, travailleur, membre du CA, usager, etc. (genre de travail)
- Année de fondation de l'entreprise
- Type de production ou de services de l'entreprise

**Question 2 : À votre connaissance comment est née l'idée de l'entreprise?**

#### **Sous-questions et éléments à connaître**

- Qui a porté le projet au départ?
- Une personne ou un groupe de personnes, un organisme ou une institution?
- La provenance de ces personnes (issues du milieu local ou autre)
- Le lien entre ces personnes? (familial, professionnel, amical ou autres)
- Les acteurs présents au début de l'entreprise sont-ils toujours là?
- Qui sont les nouveaux acteurs qui portent le projet?

**Question 3 : Comment le projet d'entreprise a-t-il cheminé?**

#### **Sous-questions et éléments à connaître**

- Les étapes qui ont été parcourues : Le temps de préparation du projet, le démarrage et la mise en activité, la continuité du projet, la consolidation de l'entreprise, l'expansion ou la fin des activités.
- Les difficultés vécues dans la mise en œuvre du projet (à chacune des étapes)
- L'évolution du projet par rapport à sa forme initiale

## **THÈME 2 : L'ANCRAGE ET LE RAYONNEMENT DE L'ENTREPRISE DANS LA COMMUNAUTÉ ET LE TERRITOIRE**

### **Question 4 : Comment l'entreprise est-elle intégrée dans la communauté ou le milieu local?**

Sous-questions et éléments à connaître

- Au départ, l'entreprise répondait-elle à un ou des besoins présents dans la communauté ou le milieu local?
- Comment le projet a-t-il été diffusé dans la communauté?
- Quel a été l'accueil du milieu face à l'entreprise?
- La communauté ou le milieu local ont-ils pris en charge le projet? (adhésion au projet, implication, etc.)
- Est-ce que le projet a reçu de l'aide de la communauté et des ressources du milieu comme le CLD, les SADC la municipalité ou d'autres partenaires?
- Quel était le type d'aide reçu : financière, technique, implication dans les instances ou la gestion, etc. ?
- Les partenaires du milieu soutiennent-ils encore l'entreprise? Si oui, quel est le type d'aide reçu?
- Les liens avec les autres entreprises et les institutions des milieux local et régional? (clientèle, participation aux instances de l'entreprise, réseautage, etc.)?
- Est-ce que l'entreprise fait appel à des ressources locales? (produits locaux, main-d'œuvre locale ou spécialisée, savoir-faire local, technologies particulières).
- Est-ce que l'entreprise s'identifie et a un lien d'appartenance avec le milieu où elle s'est implantée?
- Quels étaient les contextes social et économique au moment de l'implantation de l'entreprise?

### **Question 5 : Dans l'ensemble, quel rôle joue l'entreprise dans le milieu local ou dans la communauté?**

- Quelle est la perception de l'entreprise dans la communauté?
- L'entreprise est-elle impliquée dans la vie communautaire du milieu?
- L'entreprise amène-t-elle des changements dans la vie de la communauté et des gens du milieu?
- Si oui lesquels : conditions de vie, services de proximité, dynamisation du milieu local au plan économique, sur le plan social, etc.?

### **Thème 3 Les dimensions organisationnelles de l'entreprise**

#### **Question 6 : Pouvez-vous me parler du type d'organisation de votre entreprise?**

##### **Sous-questions et éléments à connaître**

- La forme de l'entreprise (OBNL ou coopérative)
- La vie associative de l'entreprise : instances (CA, CE, assemblée générale, comités divers, comités d'employés, etc.) La production, le chiffre d'affaires (si possible)
- Le nombre d'employés et le type d'emplois
- D'où provient la clientèle de l'entreprise (de quartier, locale, sous-régionale, régionale, québécoise, internationale, etc.)

#### **Question 7 : En définitive qu'est-ce qui a vraiment permis à ce projet de démarrer, de se développer et de prendre racine (le cas échéant)?**

**Merci beaucoup de votre participation !**