



No de cahier RQ-07-2011

**L'évolution de la pratique des agents  
d'économie sociale à Montréal**

Par Lucie Dumais, Annie Camus et  
Jean-Marie Tremblay

Rapport de recherche réalisé dans le cadre des  
activités du Groupe de recherche et  
d'activités partenariales de Montréal et du  
Réseau québécois de recherche partenariale  
en économie sociale

Copublication :  
RQRP-ÉS et LAREPPS

Août 2011

Cahier du RQRP-ÉS-ÉS

Cahier No RQ-07-2011

« *L'évolution de la pratique des agents d'économie sociale à Montréal* » - Rapport de recherche réalisé dans le cadre des activités du Groupe de recherche et d'activités partenariales de Montréal et du Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale

Par Lucie Dumais, Annie Camus et Jean-Marie Tremblay

Copublication :

Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS)

Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS)

Révision linguistique : Francine Pomerleau

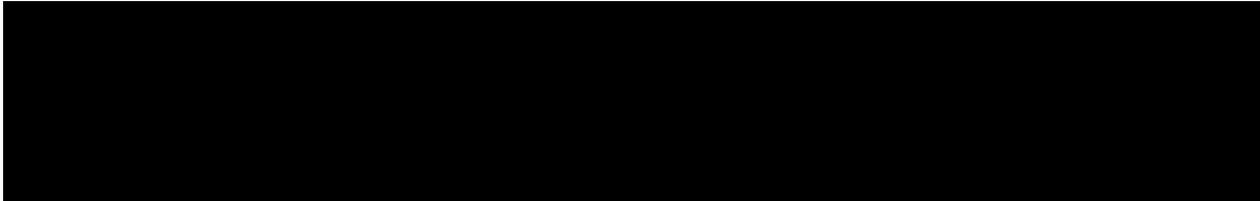
ISBN : 978-2-89276-503-8

Dépôt légal : août 2011

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada





## **Présentation de l'ARUC-ÉS et du RQRP-ÉS**

L'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS) et le Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS) sont des organismes partenariaux de recherche financés par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada. Ce consortium de recherche en économie sociale réalise des activités de réflexion, de recherche et de valorisation des connaissances en économie sociale. Ses actions contribuent à la reconnaissance et à l'essor de l'économie sociale comme outil de développement social, culturel, politique et économique du Québec.

L'ARUC-ÉS, créée en 2000, est le premier centre de recherche interuniversitaire québécois entièrement consacré à la recherche partenariale. Ses activités portent sur différents secteurs de l'économie sociale : l'habitat communautaire, les services aux personnes, le loisir et le tourisme social, la finance et le développement local et régional. Créé en 2005, le RQRP-ÉS est quant à lui l'un des six centres canadiens voués à la recherche partenariale en économie sociale. Ses activités sont décentralisées dans les huit régions du Québec où l'on trouve une institution universitaire et ses objets de recherche s'articulent autour des particularités de chacune de ces régions. Les deux centres cohabitent sous le même toit, à Montréal.



---

## Résumé

Au tournant de 2007, les questions que se posaient les agents d'économie sociale à Montréal avaient trait à l'évolution de leurs pratiques, aux facteurs pesant sur les changements passés et à venir, ainsi qu'aux avenues souhaitables de développement. Entre 1997 et 2007, les pratiques avaient beaucoup évolué, selon eux.

Les partenaires de recherche se sont entendus pour faire ressortir les facteurs conduisant à la convergence et à la divergence de certaines pratiques, de même que pour organiser un séminaire au terme duquel un bilan collectif serait produit. L'exercice d'ensemble devait faciliter le transfert des connaissances et des apprentissages accomplis, et de mieux soutenir l'accompagnement des entreprises d'économie sociale dans l'avenir.

La recherche a estimé la population des agents à une trentaine dans 19 CDÉC et CLD de Montréal. Nous avons eu la collaboration de 12 organisations comptant 18 agents. Au final, 10 agents ont été rencontrés en provenance de neuf organisations (les autres n'avaient pas de répondants disponibles ou répondant à nos critères d'inclusion). Nous avons aussi interrogé trois informateurs externes familiers avec le travail et le mandat des agents.

Nos constats confirment que les pratiques actuelles sont diverses. Cette diversité, nous la découvrons dans une typologie de rôles. Elle illustre les compétences supplémentaires qui ont été développées par rapport au profil originel de l'agent d'économie sociale de 1998 et les visions nouvelles de l'économie sociale. Il y a cinq rôles types : le conseiller en économie sociale, le conseiller en entrepreneuriat collectif, l'analyste-conseil, le consultant-expert, l'animateur-initiateur. Dans la réalité quotidienne des agents, les cumuls sont faciles pour certains, difficiles pour d'autres. Les agents doivent non seulement concilier le social avec l'économique, mais bien encore réconcilier 'des' visions du social et 'des' visions de l'économique que l'entourage, à l'interne ou à l'externe, ne partage pas, mais qui restent tout de même au cœur de la distinction portée par l'économie sociale comparativement à l'économie privée / capitaliste. Trois moments ont été susceptibles d'avoir influé sur l'émergence des divers rôles : la création des Fonds d'économie sociale en 1998, un épuisement du bassin initial de promoteurs autour de 2003, et des réflexions récentes sur l'orientation locale ou régionale du développement. La recherche a identifié trois 'acteurs' concourant à la dynamique de la pratique des agents, ceux-ci étant en quelque sorte au centre d'un triangle : l'entrepreneur qu'accompagne l'agent, le comité responsable de l'attribution du fonds, les partenaires financiers extérieurs. Les limites de la recherche sont relatives au fait qu'il s'agissait de faire parler les agents. Nous n'avons pas utilisé de devis d'évaluation de leur pratique (efficacité). En revanche, nous sommes beaucoup outillés pour cerner leurs mandats, les déterminants de base de leurs pratiques et leur marge de manoeuvre. Les agents ont confirmé que le portrait fait par la présente recherche correspond à leur vision de leur travail, passé et actuel.

Mots-clés :

Économie sociale, Montréal, agents de développement, corporations de développement économique communautaire (CDEC), centres locaux de développement (CLD)



## Mise en contexte

La demande de faire une étude des pratiques des agents en économie sociale des corporations de développement économique communautaire (CDEC) et centres locaux de développement (CLD) de l'île de Montréal a émané directement des agents eux-mêmes, au tournant de 2007-2008.

Par le biais du groupe de recherche et d'activités partenariales de Montréal (GRAP), le coordonnateur du Réseau québécois de recherche partenariale (RQRP), Denis Bussièrès, a organisé une 1<sup>re</sup> rencontre entre trois agents et une chercheuse en décembre 2007.

Les questions que se posaient les agents avaient trait à l'évolution des pratiques, aux facteurs pesant sur les changements passés et à venir, ainsi qu'aux avenues souhaitables de développement. Depuis dix ans, entre 1998 et 2008, les pratiques des agents en ÉS avaient beaucoup évolué en raison notamment du mode de fonctionnement autonome et « à couleur locale » des CDÉC et CLD. Les agents estimaient que leurs actions passées avaient donné des résultats tangibles sur le développement des entreprises, mais ils avaient besoin de saisir les conditions de pratiques qui dessineront l'avenir : contexte économique, essor de l'économie sociale en général, cycle de vie des entreprises, modifications au cadre légal administratif.

Un comité de recherche partenariale s'est donc mis à l'œuvre pour discuter et fixer les objectifs de recherche, le cadre méthodologique, les cibles de diffusion et de transfert des résultats. Un devis de recherche a été adopté en février 2008. Le comité s'est réuni régulièrement pendant les deux années qu'a duré la recherche, jusqu'en décembre 2009.

### *Membres du comité de recherche partenariale :*

Lucie Dumais, professeure à l'École de travail social, UQAM

Annie Camus, professeure à l'École des sciences de la gestion, UQAM

Jean-Marie Tremblay, assistant de recherche à l'École de travail social, UQAM

Denis Bussièrès, coordonnateur du RQRP en économie sociale, UQAM

Pierre Charest, agent d'économie sociale, Regroupement économique et social du Sud-Ouest

Anissa Kherrati, agente d'économie sociale CDEC Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce

Annie Béchar, agente d'économie sociale, CDEC Rosemont–Petite-Patrie

Claude Jourdain, agent d'économie sociale, CLD West Island

Outre l'appui continu d'un coordonnateur, la recherche a bénéficié du soutien financier du Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS), lui-même subventionné par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH), de même que du Comité d'économie sociale de l'île de Montréal (CÉSÎM).



---

## Table des matières

Présentation de l'ARUC-ÉS et du RQRP-ÉS .....	iv
Résumé .....	vi
Mise en contexte .....	viii
Listes des tableaux et des schémas .....	xii
Liste des acronymes .....	xiv
Introduction.....	16
Chapitre 1 : Pourquoi une recherche sur les pratiques des agents? .....	18
Les motivations pour une recherche .....	18
La recherche, ses objectifs.....	19
La méthodologie .....	20
Choix de l'approche méthodologique.....	20
Population et échantillon.....	21
Cadre d'analyse : concepts de rôle et pratique; déterminants de la pratique .....	22
Chapitre 2 : Des déterminants exogènes de la pratique.....	24
Les lois et l'argent. La position des CDÉC-CLD à travers 10 ans d'implantation .....	24
Les hypothèses de départ.....	26
Chapitre 3 : Les résultats bruts : les activités .....	28
Les activités génériques des agents.....	28
Les contenus détaillés des activités.....	30
Comment définit-on le « conseil »? .....	30
Comment définit-on la « concertation »? .....	31
Comment définit-on la « reddition de comptes »? .....	33
Comment définit-on la « gestion du Fonds de l'économie sociale »?.....	34
Chapitre 4 : Les différents rôles dans les activités de conseil.....	36
Des titres .....	36
Les cinq rôles dominants dans la pratique des agents .....	37
Évolution des rôles dans le temps .....	40
Chapitre 5 : Analyse approfondie des grands déterminants des rôles.....	42
Le contexte I : territoires locaux et territoire régional.....	43
Le contexte II : politiques et orientations de la CDÉC/CLD .....	43
Les interactions directes des agents avec les acteurs sociaux et économiques.....	44
Évolution de l'offre de financement et apparition de nouveaux partenaires financiers ...	44
Le comité d'attribution des fonds d'économie sociale .....	45
Les promoteurs et les entrepreneurs .....	45
L'agent : sa vision et ses compétences.....	46

Chapitre 6 : Les acquis et les défis des agents de développement de l'économie sociale.....	48
Conclusion .....	50
Bibliographie .....	52
Annexe 1 : Les cinq grands rôles des agents d'économie sociale en cinq capsules.....	54
Annexe 2 : Questionnaire sur les activités, canevas d'entrevue et formulaire de consentement s'adressant aux agents d'économie sociale.....	56

---

## Listes des tableaux et des schémas

Tableau 1 : Ancienneté du personnel d'agents d'économie sociale à Montréal, 2008 et 2009 .....	18
Tableau 2 : Rang d'importance accordée aux activités de base par les agents (N=9) .....	28
Tableau 3 : Partenaires financiers, année de création (et enveloppes budgétaires en 2008) .....	44
Schéma 1 : Cadre d'analyse et centration des données de recherche .....	23
Schéma 2 : Évolution annuelle du Fonds d'économie sociale ('000 dollars), 1999 à 2007 .....	26
Schéma 3 : Cadre d'analyse élaboré (hypothèses de travail) de l'évolution des pratiques .....	27
Schéma 4 : Budget-temps et importance relative alloués aux activités de base des agents .....	29
Schéma 5 : Les cinq grands rôles actuels des agents d'économie sociale à Montréal .....	38
Schéma 6 : L'évolution relative des rôles des agents sur une période de 10 ans .....	41
Schéma 7 : Facteurs significatifs ressortant de l'ensemble des hypothèses de travail .....	42



---

## Liste des acronymes

ARUC-ÉS :	Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale
BIL :	Budget d'initiative locale
CDEC :	Corporation de développement économique communautaire
CÉSÎM :	Comité d'économie sociale de l'île de Montréal
CLD :	Centre local de développement
CRÉ :	Conférence régionale des élus
CRSH :	Conseil de recherche en sciences humaines du Canada
FDEM :	Fonds de développement de l'employabilité de Montréal
FÉS :	Fonds d'économie sociale
FIL :	Fonds d'investissement local
GRAP :	Groupe de recherche et d'activités partenariales de Montréal
MAMM :	Ministère des Affaires municipales et de la Métropole
MRC :	Municipalité régionale de comtés
PALÉE :	Plan d'action local pour l'économie et l'emploi
RQRP-ÉS :	Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale
STA :	Soutien au travailleur autonome



---

## Introduction

Le 1<sup>er</sup> avril 1998, en vertu de la *Loi sur le ministère des Régions* (adoptée en décembre 1997), les nouveaux centres locaux de développement (CLD) devenaient le dispositif principal pour offrir du soutien technique et financier aux entrepreneurs, que leur projet soit de nature privée ou collective. Plus d'une centaine de CLD ont ainsi été créés au Québec, épousant les frontières des municipalités régionales de comtés (MRC)<sup>1</sup>.

À Montréal, cette responsabilité de création des CLD appartenait au ministère des Affaires municipales et de la Métropole (MAMM). Les corporations de développement économique communautaire (CDÉC), déjà bien implantées dans plusieurs arrondissements de la métropole, recevront du gouvernement les mandats CLD dans leur arrondissement respectif. Une part importante de ce mandat concernait la gestion de deux fonds créés pour favoriser le développement local : le Fonds d'investissement local (FIL) et le Fonds d'économie sociale (FÉS).

Pour activer ces nouvelles structures de soutien à l'entrepreneuriat, les CLD, il y a eu création d'emplois d'agents de développement. Ces postes ont été mis en place avec la responsabilité d'accompagner les promoteurs d'entreprises privées ou collectives. Dans les CDÉC, sont donc apparus des postes consacrés particulièrement à l'économie sociale et qui ont porté le titre *d'agent de développement de l'économie sociale*<sup>2</sup>.

C'était en 1998, il y a un peu plus de dix ans. Et dès le départ, ces nouveaux agents ont ressenti le besoin de s'entretenir entre eux, dans une perspective de mise en commun de leurs expériences, en créant un comité Inter-CDÉC/ÉS. Si les besoins de formation pour les promoteurs retenaient de prime abord leur attention, ils ont rapidement développé d'autres préoccupations : échanger de l'information et des outils de travail (entraide); développer un vocabulaire commun concernant l'économie sociale; profiter des différentes expertises et partager le travail; émettre des recommandations aux directions des CDÉC; faire face aux pouvoirs publics (et se doter d'une marge de manœuvre); se donner un moyen pour briser l'isolement des agents de développement<sup>3</sup>.

Dix ans plus tard, le comité Inter-CDÉC des agents - qui incorpore les agents des CLD de l'île continue de s'interroger. Il s'est ainsi associé au Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS) afin de mener, dans le cadre d'une recherche, un exercice réflexif à des fins de ressourcement. Le présent rapport porte donc sur les résultats d'une recherche partenariale ayant fait un bilan des *dix ans de pratiques des agents d'économie sociale des CDÉC/CLD de l'île de Montréal*. Vous y trouverez les éléments de réponses aux objectifs suivants :

- Situer les pratiques des agents dans leurs contextes sociaux, économiques et politiques;
- Faire l'inventaire des différents rôles tenus par les agents et leur évolution sur dix ans;
- Mettre en lumière les principaux déterminants qui influencent les pratiques des agents;
- Faire émerger les marges de manœuvre possibles dans l'actualisation des pratiques, en tenant compte des nouvelles réalités dans lesquelles se déploie l'économie sociale.

---

<sup>1</sup> Comeau et al., 2001.

<sup>2</sup> En ce qui concerne les plus vieilles CDÉC, il s'agissait plutôt de mutations dans les descriptions de tâches. Des agents de développement œuvraient déjà sur le terrain, en vertu du Fonds de développement de l'employabilité de Montréal (FDEM). S'ajoutait alors au soutien technique de promoteurs valorisant le développement de l'emploi, la responsabilité de la gestion des FÉS consacrés aux entreprises de l'économie sociale (voir Elkouzi, 2000).

<sup>3</sup> Elkouzi, 2000.

La recherche qualitative menée dans le cadre de la recherche dresse une cartographie des différentes pratiques des agents d'économie sociale de l'île de Montréal. L'étendue de l'échantillon de répondants, qui représente la moitié de l'ensemble des agents et des corporations de l'île, permet de croire que nous avons recueilli suffisamment de données pour couvrir la plus grande partie de l'éventail des différentes pratiques.

Nous avons amorcé cette enquête en postulant que l'autonomie des CDÉC/CLD fait en sorte que les rôles dominants des agents se forment au gré d'exigences locales. Par exemple, l'historique de l'organisme, l'influence des acteurs du milieu, la demande pour les fonds d'économie sociale, les caractéristiques professionnelles des agents eux-mêmes sont parmi les déterminants importants des pratiques. En conséquence, parmi les faits saillants des résultats, nous noterons que les pratiques des agents porteront tantôt sur le développement de l'économie sociale comme approche économique, tantôt sur le développement de la communauté dans des services de proximité ou, de façon plus micro, sur le développement d'entreprises d'économie sociale.

Nous tenons à souligner la contribution exceptionnelle de tous les participants à cette étude. Car, sans leur ouverture et leur franchise, nous n'aurions pu atteindre les objectifs de recherche et la portée de la réflexion partenariale. Leur disponibilité et leur générosité, autant dans la cueillette documentaire que dans les échanges d'idées au sein du comité de recherche, ont grandement facilité le travail qui s'est effectué dans les délais et les budgets prévus. Nous espérons que ce rapport de recherche servira à enrichir les débats concernant l'économie sociale et à orienter les moyens qu'on met en œuvre pour favoriser son développement.

---

## Chapitre 1

### Pourquoi une recherche sur les pratiques des agents?

L'économie sociale est en mutation. Les entreprises empruntent différents modèles, les lois changent régulièrement; on développe des fonds de soutien ayant chacun leurs exigences propres. Une multitude d'acteurs institutionnels s'y intéressent, parfois avec enthousiasme, parfois avec méfiance. Dans ces institutions, il y a aussi des individus qui passent. Cet environnement est celui dans lequel se meuvent les agents d'économie sociale des CDÉC/CLD. Dans ce chapitre, nous présentons les motivations ayant conduit à cette recherche et les considérations méthodologiques ayant guidé sa réalisation.

#### Les motivations pour une recherche

Nous avons déjà présenté, en introduction, les motivations ayant conduit les agents d'économie sociale à se regrouper dans la structure informelle de l'Inter-CDÉC/ÉS et ce, dès la création des CLD et des FÉS en 1998. Rappelons que l'isolement relatif, le savoir-faire, le transfert d'informations sur différentes pratiques locales et la nécessité de se trouver une marge de manœuvre face aux pouvoirs publics ont été au centre de leurs préoccupations<sup>4</sup>.

Il est intéressant d'ouvrir ici une parenthèse sur certaines caractéristiques des agents auxquelles nous nous intéresserons davantage dans la deuxième partie de ce rapport. L'échantillon d'Elkouzi comprenait neuf agents, soit la quasi-totalité des agents présents dans les CDÉC au moment de son étude en 1999-2000. À Montréal, au début de notre cueillette de données en juin 2008, nous avons recensé 15 postes d'agents. Le Tableau 1 illustre le roulement de personnel qui s'est opéré au moment de notre recherche. Il subdivise les agents d'économie sociale en fonction de leurs années d'expérience dans leur poste en 2008 et 2009, montrant que le portrait avait passablement changé, marqué par le rajeunissement des agents en poste.

Tableau 1 : Ancienneté du personnel d'agents d'économie sociale à Montréal, 2008 et 2009

Ancienneté des agents	2008	2009
10 ans et plus	5	2
6 à 9 ans	3	4
5 ans et moins	7	9

En fait, la quasi-totalité des agents présents à la création des FÉS ne sont plus en place (notons toutefois que certains peuvent encore être membres, cadres ou employés de CDÉC/CLD). Nous pouvons comparer les préoccupations des agents initiaux avec ceux qui sont les instigateurs de la présente recherche. Notre documentation nous permet de le faire. Ainsi, vers la fin de 2007, les discussions sur les pratiques à l'Inter-CDÉC/ÉS portent sur les sujets suivants<sup>5</sup> :

---

<sup>4</sup> Elkouzi, 2000.

<sup>5</sup> Tiré des procès-verbaux de l'Inter-CDÉC/ÉS.

- Les tensions entre le fait d'être juge (gérer l'enveloppe du FÉS) et partie (accompagner un promoteur pour avoir du financement);
- Les écarts entre les visions respectives de l'économie sociale véhiculées par les CDÉC et les CLD : visions relatives à l'importance de constituer des revenus autonomes, de suivre certains principes de gouvernance, de participer à une mission sociale, de faire du développement local ou du développement régional;
- Les visions différentes de l'économie sociale au sein des comités d'attributions des FÉS<sup>6</sup> et selon la provenance socioéconomique des membres de comités;
- La viabilité des entreprises de 1<sup>re</sup> génération ayant bénéficié des FÉS;
- Les différentes approches d'accompagnement qui se côtoient : concertation, guichet unique, aide aux populations défavorisées, développement local;
- L'exigence de compétences variées : animateur de milieu, consultant expert en démarrage d'entreprises, analyste financier;
- Le rôle de l'Inter-CDÉC/ÉS, dont la structure officielle regroupe les directeurs généraux, et la structure informelle, les agents d'économie sociale.

Les agents se succèdent, mais certains questionnements demeurent, notamment ceux concernant les différences dans les pratiques locales, la marge de manœuvre des agents et leur savoir-faire. Au passage, si les agents d'origine voyaient la nécessité de se regrouper pour briser l'isolement, ceux d'aujourd'hui s'interrogent sur le rôle de ce regroupement.

Pour les agents de l'Inter-CDÉC/ÉS, il y a un besoin majeur : celui de faire un bilan de leurs pratiques, de les redéfinir, de saisir les déterminants de leur évolution et de leur différenciation. Peu à peu, on pense qu'un projet avec le Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale peut combler ce besoin. Au tournant de 2007-2008, se font les premiers contacts entre chercheurs et agents d'économie sociale. Par la suite, plusieurs rencontres auront lieu sur la période d'environ deux ans que durera la recherche.

D'ores et déjà, il était convenu que la recherche devait servir à documenter les pratiques réelles d'agents, voire à en évaluer les impacts, bien au-delà d'une description de tâches. Car, de plus en plus de nouveaux agents entraient en scène et on cherchait à se doter d'outils de transfert de connaissances à leur égard. Mais les autres objectifs n'apparaissaient pas aussi clairement. Les considérations méthodologiques et budgétaires étaient aussi présentes. Après délibérations, un consensus a émergé.

### La recherche, ses objectifs

Le 28 février 2008, un devis de recherche était déposé officiellement, intitulé « État de situation et perspectives sur les pratiques des agents d'économie sociale à Montréal ».

D'entrée de jeu, des constats avaient été posés de manière à centrer la recherche sur certains types de questions. Le devis les présente ainsi : « Si l'état de situation provenant des agents eux-mêmes révèle que leurs actions ont donné des résultats tangibles sur le développement des entreprises d'économie sociale, il pose également le besoin

---

<sup>6</sup> Le comité d'attribution des FÉS analyse les projets et émet des recommandations de financement aux CDÉC/CLD. Nous explorerons plus en profondeur leur composition et leur rôle dans une section ultérieure.

de s'arrêter et de mettre en perspective les expériences passées à la lumière des transformations des dernières années et de celles qui se dessinent pour l'avenir : changement dans le contexte économique, essor de l'économie sociale en général, cycle de vie des entreprises d'économie sociale, modifications au cadre légal administratif » (2008 : 2).

Les objectifs de la recherche retenus ont donc été les suivants :

- Faire une revue des pratiques actuelles des agents (« un inventaire »);
- Faire le point sur les pratiques hétérogènes de manière à ressortir les points communs et les apprentissages collectifs (identifier les divers profils d'intervention, mais aussi le noyau dur de la pratique, cerner les facteurs lourds de convergences et de divergences);
- Organiser un séminaire visant à produire un bilan collectif (« journée de ressourcement »).

En objectif complémentaire,

- Retracer certains facteurs lourds permettant d'expliquer les différences et convergences de la pratique des agents. D'emblée, on peut considérer deux catégories de facteurs : exogènes (lois, modes de financement de l'économie sociale, culture locale d'entreprise) et endogènes (les styles de leadership et les cultures d'organisation des CDÉC/CLD, les tensions intrinsèques dans les mandats confiés aux agents).

### La méthodologie

#### Choix de l'approche méthodologique

Les objectifs précédents ont été déterminés conjointement par l'équipe de recherche<sup>7</sup> et le comité de recherche partenariale<sup>8</sup>. Les responsabilités de l'équipe étaient d'assurer le bon déroulement du projet en fonction du devis approuvé par le comité, de proposer des ajustements s'il y a lieu, d'élaborer les outils de cueillette des données, de procéder à l'analyse des résultats et de soumettre au comité toute question relative à l'évolution du projet. L'équipe de recherche s'est réunie une fois par mois, en moyenne. Les responsabilités du comité partenarial consistaient à valider l'ensemble de la démarche, à émettre des recommandations par rapport aux travaux soumis par l'équipe recherche. Le comité s'est réuni bimensuellement.

Le fait de ne pas porter comme tel de jugements évaluatifs sur les pratiques a permis de sortir du cadre méthodologique de l'évaluation. Ce choix a aussi été fait en fonction du cadre budgétaire limité qui nous était imparti et des considérations d'accès aux données - certaines données étant plus faciles à obtenir que d'autres - et ne nécessitant pas de procédures d'échantillonnage, de recrutement ou d'approbation éthique onéreuses. Une méthode de cueillette visant les agents d'économie sociale et cherchant à obtenir leur vision de la pratique et leur récit de pratique constitue une économie sur le plan méthodologique. Le choix d'exclure les entrepreneurs desservis par les agents aurait forcément décuplé les difficultés de repérage, de sélection et de recrutement. L'accord des directeurs de CDÉC et de CLD, dont nous avons bénéficié, a aussi facilité les démarches avec les agents, ce qui n'aurait pas automatiquement facilité la démarche avec les entrepreneurs. Enfin, l'accès à la documentation

---

<sup>7</sup> L'équipe de recherche est formée de deux professeures, un assistant de recherche et le coordonnateur du RQRP.

<sup>8</sup> Le comité de recherche partenariale est formé des membres de l'équipe de recherche et de quatre agents d'économie sociale désignés par l'Inter-CDÉC/ÉS de l'île de Montréal.

interne des CDÉC et CLD a permis de combler certaines données manquantes que les agents eux-mêmes ne se rappelaient pas ou n'auraient tout simplement pas pu rapporter.

La méthodologie choisie a donc été celle de l'analyse qualitative d'entrevues semi-directives. Si l'on ne peut pas qualifier ces dernières de récits de pratiques, vu leur durée limitée, elles constituent tout de même un corpus de données abordant des faits historiques non documentés, locaux ou régionaux, mais surtout des visions, professionnelles ou plus personnelles, de la pratique concrète, de ses défis, ses difficultés, ses succès, de ses contraintes et ses opportunités. L'utilisation des entrevues semi-directives à partir d'un guide d'entretien se justifie parce qu'elle permet à l'interviewé de parler ouvertement de ses représentations, de ses valeurs, de ses repères normatifs, de ses interprétations de situations conflictuelles et d'émettre sa propre lecture de ses expériences pratiques (Quivy et Van Campenhout, 2006). Il est à noter que, préalablement aux entrevues, les agents interviewés ont reçu un court questionnaire « ouvert » servant à situer le cadre de l'entretien (voir le questionnaire à l'Annexe 2). Ce cadre d'entretien structuré autour des tâches et activités composant le quotidien est généralement utilisé en ergonomie et en sociologie du travail afin de bien décrire le travail réel (pratique) par contraste au travail prescrit et au discours sur la pratique (rôle officiel, rôle déclaré, rôle perçu) (Daniellou *et al.* 1997; Linhart et Linhart, 1998)

Le projet de recherche prévoyait mener des entrevues semi-directives auprès de toute la population des agents de l'île, en excluant ceux ayant moins d'un an d'expérience. Ceux-ci n'auraient pas eu la familiarité et le recul nécessaire pour répondre à nos questions (voir le canevas d'entrevue de la même annexe, avec la lettre de consentement.)

Outre des entrevues semi-directives, la recherche a voulu deux sources supplémentaires de données : une recherche documentaire dans les CDÉC/CLD participants et des entrevues auprès de partenaires importants des agents (financiers ou politiques). Ces autres sources venaient compléter les données avec les agents et aussi enrichir notre analyse en procurant une certaine triangulation<sup>9</sup> des données sur les pratiques.

### Population et échantillon

Au moment de notre investigation empirique, il existait dix (10) CDÉC et neuf (9) CLD sur le territoire de l'île de Montréal. Parmi celles-ci, on dénombrait 15 agents d'économie sociale dont les tâches étaient presque exclusivement consacrées à l'économie sociale, certains ayant moins d'un an d'expérience.

À la fin de la période de recrutement, nous avons obtenu l'accord de la moitié des directeurs de CDÉC et CLD (N=9) pour participer à la recherche. Nous nous attendions à une plus forte représentation des CLD, mais plusieurs n'avaient pas d'agents spécialisés en économie sociale<sup>10</sup>. Au total, nous avons tenu dix (10) entrevues avec des agents d'économie sociale, sept (7) hommes et trois (3) femmes, provenant de sept (7) CDÉC et de deux (2) CLD. Cela constitue donc la presque totalité de notre population de référence.

Les données documentaires ont été récoltées auprès des CDÉC et CLD participantes. Principalement, nous nous sommes intéressés aux politiques et orientations des FÉS, aux descriptions de tâches des agents d'économie sociale et aux fonds engagés dans les entreprises depuis l'existence des FÉS en 1998.

---

<sup>9</sup> La triangulation des données permet de recouper, valider l'information sur un même sujet à partir de diverses sources.

<sup>10</sup> Dans le rapport annuel du CLD Montréal en 2007, quelques CLD n'avaient engagé aucun montant dans le FÉS.

Les partenaires visés pour une entrevue complémentaire ont été sélectionnés *a posteriori*. Nous les avons ciblés en leur qualité de collègues de concertation ou à titre de représentants d'organismes participant aux montages financiers de projets d'économie sociale. Nous avons tenu trois entrevues auprès d'un partenaire dans les montages financiers et de deux représentants d'organismes de concertation. Certains documents (procès-verbaux de rencontres, rapports annuels ou mémoires) reliés aux préoccupations de ces partenaires ont aussi été analysés.

Tous les entretiens (N=13) ont été transcrits sous forme de verbatims.

### **Cadre d'analyse : concepts de rôle et pratique; déterminants de la pratique**

Le concept de *pratique* se définit comme étant une manière de faire qui est habituelle, élaborée par expérience ou à la suite d'actes répétés. Il relaie directement à la réalité concrète (par opposition au concept de théorie, qui lui renvoie à la formalisation abstraite). Le concept de pratique nous introduit bien à l'examen empirique qualitatif que nous menons dans la présente recherche.

Les *activités* sont les éléments observables des pratiques. Elles décomposent les pratiques en leurs plus petites unités. Elles nous autorisent à identifier les pratiques réelles dans leur substance, à tracer leurs frontières, à expliciter leurs contenus. Néanmoins, il y a dans la pratique plus que la somme des activités, en ce sens que la pratique se définit aussi par un discours sur sa qualité, sa valeur. C'est ici que vient se dresser la passerelle conceptuelle avec la notion « qualifiante » de rôle.

La reconstitution de *rôles* à partir des pratiques nous rapproche du modèle, du « noyau dur » de la pratique que nous visons à cerner. En effet, le rôle se définit comme un modèle de conduites (caractéristiques) suscitant obligations et respect de règles dans les relations avec le monde extérieur; il agit comme rassembleur et stabilisateur des attentes envers soi. Cependant, dans un monde très changeant, il offre peu d'espace au développement d'identités nouvelles et de marges de manœuvre. Car, sans les éliminer d'emblée, le concept de rôle minimise les conflits de rôles ou les surcharges (d'activités, d'obligations) au profit de la stabilité des relations et du système social. Notons que le rôle demeure un concept classique de sociologie et qu'il constitue un repère social usité malgré les limites théoriques qu'on vient de lui reconnaître.

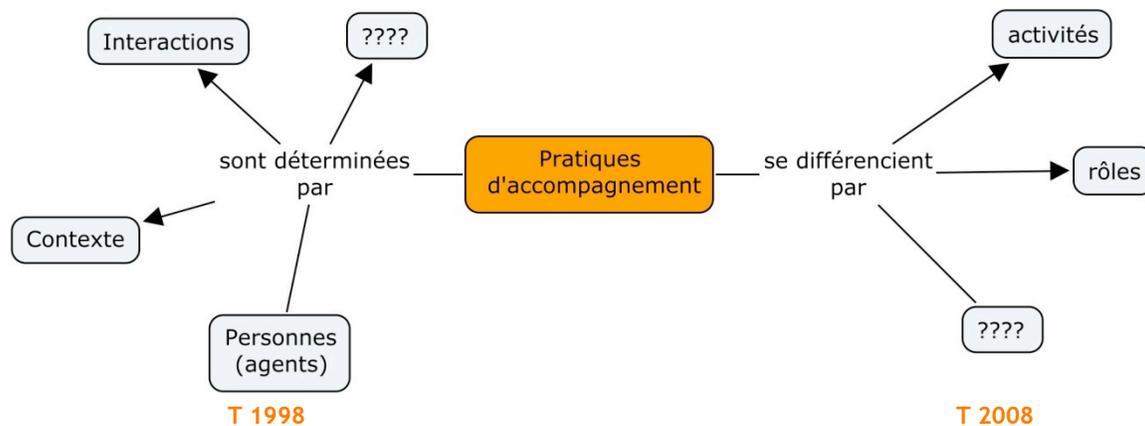
Dans la présente recherche, nous tenterons donc de faire une analyse souple des pratiques des agents d'économie sociale à l'aide du concept de rôles et de la notion opératoire d'activités.

Mais, nous voudrions aussi situer les pratiques dans le temps, en dégager des facteurs explicatifs et, si possible, les tendances à venir. C'est pourquoi, d'emblée, nous avons envisagé de colliger des données sur certains types de facteurs, les uns à portée contextuelle (par exemple, les contraintes et les ressources en provenance de l'organisation ou extérieures à l'organisation) les autres de type individuel (par exemple, les motivations et les compétences des agents).

Parmi les facteurs contextuels externes pressentis figurent précisément : les modifications législatives, les modes de financement de l'économie sociale, la culture locale d'entreprise. Parmi les facteurs contextuels internes possibles, on a retenu : la culture d'organisation et le leadership des CDÉC et CLD, les tensions dans les mandats confiés aux agents d'économie sociale, les marges de manœuvre dans l'exercice de leurs fonctions. Nous avons insisté sur trois de ces facteurs dans l'analyse : les interactions directes avec les entrepreneurs et avec les bailleurs de fonds, la

culture entrepreneuriale et le leadership de la CDÉC ou du CLD dans chaque territoire et, enfin, les politiques budgétaires régionales (ou provinciales) comme l'apparition de nouveaux leviers financiers. Le Schéma 1 donne une vision d'ensemble de notre cadre d'analyse des données.

Schéma 1 : Cadre d'analyse et centration des données de recherche



Voici quelques détails supplémentaires d'analyse. Les données d'activités ont été compilées en fonction de quatre indicateurs déterminés par le comité de recherche partenarial. Il s'agissait des activités de conseil, de concertation, de reddition de comptes et de gestion du comité FÉS. Ils ont servi à la construction du questionnaire, dont les résultats ont ensuite permis d'ajuster le guide d'entrevue.

Un de nos objectifs de recherche visant à situer les pratiques dans le temps, nous avons travaillé à en extraire les rôles les plus significatifs. Il était aussi important d'identifier les tensions reliées à ces rôles de façon à creuser quelles pouvaient être les marges de manœuvre des agents dans l'exercice de leurs fonctions. Nous avons donc obtenu, au final, une typologie des rôles, rendue intelligible tant à l'égard des activités concrètes des agents qu'à l'égard des déterminants qui les ont fait évoluer. L'analyse des données nous a permis de dégager des tendances et d'alimenter des réflexions sur les rôles que les agents d'économie sociale sont appelés à tenir à Montréal, mais fort possiblement aussi au-delà de la métropole.

---

## Chapitre 2

### Des déterminants exogènes de la pratique

Nous amorcerons ce chapitre par une courte description des modifications législatives des dix dernières années et des enjeux financiers qui y sont liés et auxquels sont soumis les CDÉC et CLD, qu'il s'agisse des enveloppes budgétaires globales qui leur sont consenties ou, plus spécifiquement, des montants engagés dans les FÉS.

#### Les lois et l'argent. La position des CDÉC-CLD à travers 10 ans d'implantation

Parmi les enjeux reliés aux entreprises d'économie sociale, il y a la nécessité de trouver du financement pour favoriser son développement. À l'origine, la *Loi sur le ministère des Régions* crée les FÉS auxquels contribuent principalement le ministère des Affaires municipales et de la Métropole, ainsi que les municipalités et les CRD, dans une moindre mesure. Les premières expériences de soutien au développement d'entreprises d'économie sociale stimulent les réflexions, particulièrement celles émanant des CDÉC<sup>11</sup>.

À l'origine, les FÉS ne peuvent financer que les immobilisations et le fonds de roulement des entreprises en démarrage. Ils ne peuvent pas servir à payer de salaires, ni à consolider une entreprise déjà existante. Cependant, à cette époque, les entreprises d'économie sociale ont aussi accès au Fonds de lutte contre la pauvreté. Ce fonds est sous l'égide d'Emploi-Québec et il permettait de bonifier le paiement des salaires. Soulignons par ailleurs que certaines initiatives d'économie sociale ont été soutenues avant même la création des FÉS, c'est-à-dire avant 1998, grâce à du soutien financier du gouvernement fédéral et de ministères sectoriels québécois.

Rapidement, aux yeux des CDÉC, il appert que les normes administratives en vigueur ne tiennent pas compte des besoins des entreprises naissantes. Car les premières expériences d'entreprise provenaient d'organismes existants (de tradition communautaire) qui prenaient le virage « économie sociale ». Dans ces organismes, les promoteurs disposaient déjà de locaux tandis que leurs demandes de fonds visaient davantage à offrir des salaires compétitifs pour du personnel qualifié qu'à financer de nouveaux emplois. Bref, on commence à s'interroger, au sein des CDÉC, sur la viabilité financière des entreprises d'économie sociale, d'autant plus que le Fonds de lutte contre la pauvreté devait être aboli en mars 2001<sup>12</sup>.

C'est donc dès le tournant de 2000 que les revendications de l'Inter-CDÉC de Montréal prennent forme. On souhaite *dénormer* le FÉS et en faire une enveloppe globale afin de pouvoir, au besoin, subventionner des ressources humaines. On constate également que la survie de plusieurs entreprises serait menacée si les FÉS cessaient de les soutenir à l'échéance d'ententes qui ne durent que deux ou trois ans, selon les normes en vigueur.

L'Inter-CDÉC de Montréal souligne aussi qu'il y a des incohérences entre les structures et les besoins des entreprises existantes. Bon nombre de celles ayant été aidées avant 1998 se reconnaissent une vocation régionale, voire nationale. À partir de 1998, la dynamique locale des mandats CLD menace donc de les rendre orphelines de financement public. Pour pallier cette carence, le CRD rend des sommes disponibles pour ces entreprises. Mais une

---

<sup>11</sup> Inter-CDÉC, *Projet de viabilité des entreprises de l'économie sociale*.

<sup>12</sup> Inter-CDÉC, *État de la situation de l'économie sociale*.

confusion demeure : qui conserve la responsabilité d'évaluer les projets qui dépassent le local? Est-ce le CRD ou plutôt le CLD qui dessert directement les entreprises?

Ces premières expériences ont amené l'Inter-CDÉC, le gouvernement québécois et la Ville de Montréal à s'asseoir et à discuter pendant près d'un an. Entre temps, le gouvernement, à l'occasion du Sommet de la jeunesse de 2000, a reconduit le Fonds de lutte contre la pauvreté jusqu'en 2003. Cela assure le financement de salaires par le biais des subventions salariales d'Emploi-Québec, plutôt que de dépendre entièrement du FÉS. Du côté des CDÉC, on sent que l'argent redevient disponible. Enfin, une entente spécifique est aussi conclue entre le ministère des Affaires municipales et de la Métropole, la Ville de Montréal et les CDÉC de Montréal, à la satisfaction de ces dernières. Elles gardent la responsabilité de l'évaluation de toutes les demandes d'entreprises, y compris à vocation régionale, même si les fonds spéciaux sont attribués par le CRD tandis que le FÉS est *dénormé* de façon à ce qu'il puisse s'ajuster aux besoins des entreprises en prolongeant, entre autres, la période d'admissibilité au fonds.

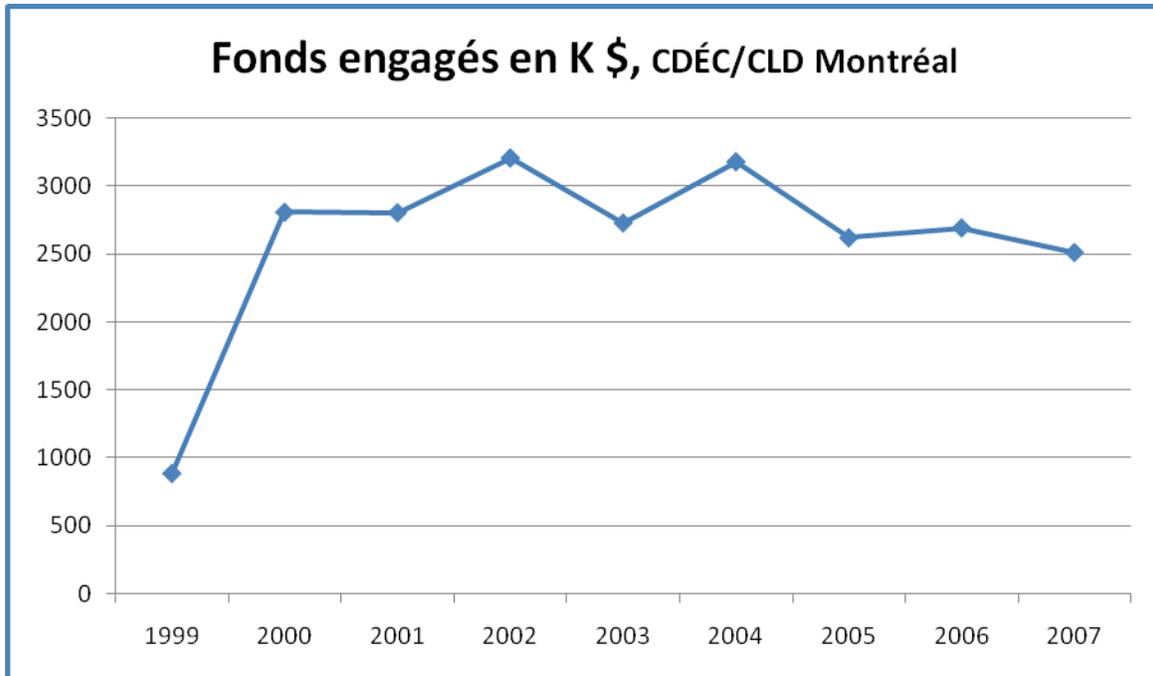
Ce n'était cependant pas la fin du tumulte autour des FÉS. Car, en 2003, en invoquant le respect de l'autonomie des CLD, la *Loi sur le ministère du Développement économique et régional et de la Recherche* (dite « loi 34 ») du gouvernement Charest n'impose plus l'obligation de réserver des sommes pour l'économie sociale. Ce décloisonnement des budgets ouvre la voie à une concurrence entre des projets d'origine privée et des projets d'origine sociale. Les sommes jadis réservées à l'économie sociale peuvent donc être versées à des projets privés ou être dépensées pour le fonctionnement du CLD. Certaines CDÉC vont jusqu'à craindre la disparition des FÉS. Aussi, l'Inter-CDÉC de Montréal décidait de consacrer tout de même des fonds à l'économie sociale.

Les changements découlant de la « loi 34 » s'accompagnent aussi d'une coupure de budget. Il s'agit d'une baisse de 10 % dans les fonds de fonctionnement des CDÉC/CLD, dans ceux destinés aux Jeunes promoteurs (JP) et dans les FÉS. Certaines CDÉC/CLD ont dû revoir les responsabilités des agents de développement de l'économie sociale (qu'ils y soient ou non exclusivement consacrés) et, dans certains cas, couper des postes (là où il y en avait plus d'un).

Le Schéma 2 illustre les montants engagés par le FÉS dans les CDÉC/CLD de l'île de Montréal depuis 1998. Bien qu'à utiliser avec prudence (des fonds spéciaux peuvent ou non y être inclus), il montre une rupture à partir de 2005 faisant stagner le financement.

Nous verrons, dans l'analyse de nos données empiriques et notre documentation, si nous pouvons identifier cette période comme en étant une rupture significative, en posant bien sûr notre regard sur le travail des agents d'économie sociale.

Schéma 2 : Évolution annuelle du Fonds d'économie sociale ('000 dollars)  
1999 à 2007



Source : Rapports annuels des CLD de Montréal.

Il est assez clair que la question budgétaire représente un déterminant des pratiques, qu'elle s'exprime en termes d'effets directs sur le financement des entreprises ou lorsqu'elle affecte le nombre d'emplois dans les CDÉC et CLD. Au niveau macro, une faible contraction des fonds peut signifier qu'un projet quelconque se développera ou non. En fonction de quels critères, les comités d'évaluation des projets<sup>13</sup> décideront-ils de soutenir ou non certains projets au détriment de certains autres? Quel (s) rôle (s) l'agent devra-t-il jouer à cet égard? Au niveau micro, que signifie une coupure budgétaire de 10 % sur la charge de travail des employés? Un agent d'économie sociale doit-il faire à lui seul le travail qu'il partageait auparavant avec un autre collègue? Ce sont des questions que nous investiguerons aux chapitres 3 et 4.

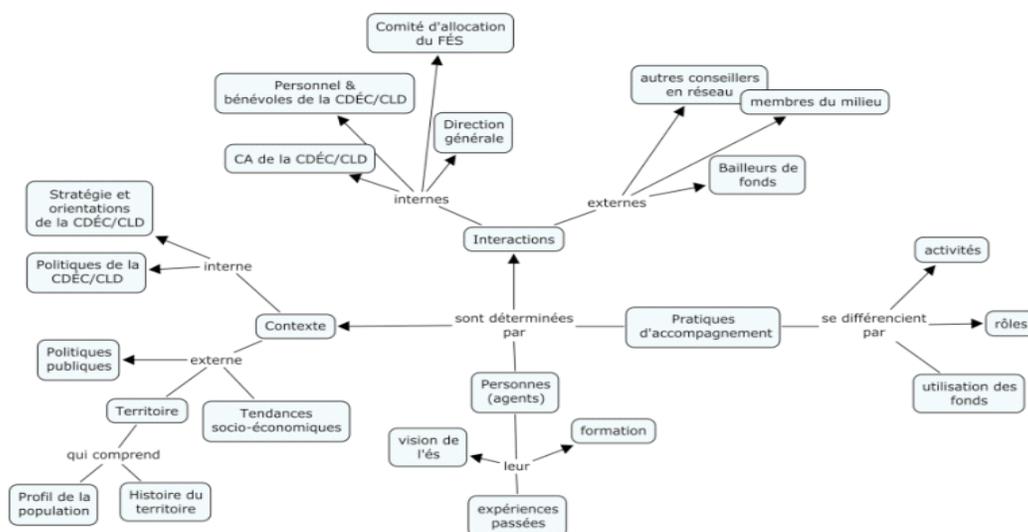
### Les hypothèses de départ

Les pratiques d'accompagnement constituent notre objet de recherche. D'ores et déjà, la définition du terme « pratiques » a soulevé quelques considérations théoriques, que l'on a abordées sous l'angle des activités concrètes et des rôles. Il était aussi acquis que ces pratiques étaient déterminées par différents facteurs, contextuels et personnels, internes et externes aux organisations. L'équipe de recherche a soumis une arborescence aux partenaires du comité afin de l'enrichir. Le Schéma 4 illustre en résumé le résultat des réflexions.

<sup>13</sup> Le conseil d'administration de chaque CDÉC/CLD nomme des personnes pour composer des comités d'évaluation des projets d'économie sociale. Nous y reviendrons aux chapitres 4 et 5.

Schéma 3 : Cadre d'analyse élaboré (hypothèses de travail) de l'évolution des pratiques

## Les hypothèses



De nombreuses hypothèses de travail, allant du plus détaillé au plus général, sont évoquées ici. Par exemple, le territoire, selon les caractéristiques démographiques de la population résidante et ses marqueurs commerciaux, industriels, résidentiels ou communautaires, constitue un terreau de projets d'économie sociale plus ou moins fertile. Autre exemple : la vision propre de l'agent sur l'économie sociale affectera sa pratique, mais elle est d'emblée influencée par la formation spécialisée de l'agent et, surtout, ses expériences de travail passées, celles-ci variant entre un pôle « social » et un pôle « économique » du développement local.

En raison de notre méthodologie qualitative, nous avons opté pour une approche beaucoup plus inductive qu'hypothético-déductive. C'est ainsi qu'au fur et à mesure que l'enquête avançait, nous avons « retenu » (voire « construit » à quelques occasions) certains facteurs explicatifs plutôt que d'autres, à partir d'un ensemble d'hypothèses de travail. Cette approche misait beaucoup sur des rencontres d'équipe et du comité partenarial. Notre approche était, en ce sens, moins hypothético-déductive, car elle ne posait pas d'emblée des hypothèses théoriques.

## Chapitre 3

### Les résultats bruts : les activités

#### Les activités génériques des agents

Peu avant la tenue des entretiens, nous avons fait parvenir aux agents un questionnaire sur les activités des conseillers en économie sociale. Ce questionnaire avait pour but de faire un premier inventaire des activités des agents. Il a été conçu par le comité de recherche partenarial. Quatre activités de base susceptibles de contenir l'ensemble du quotidien des agents ont été identifiées à la suite des discussions en comité : conseil aux entrepreneurs, concertation locale ou régionale, reddition de comptes et, enfin, gestion du Fonds d'économie sociale (FÉS).

Dans le questionnaire, nous avons demandé aux agents d'économie sociale de détailler chacune de ces activités, d'estimer le temps qu'ils consacraient à chacune d'entre elles et de leur attribuer une importance relative.

Dans un premier temps, nous avons voulu voir si le temps consacré à ces tâches ainsi que l'importance qui leur est accordée étaient homogènes d'un agent à l'autre. Nos résultats tendent à une grande homogénéité en termes de répartition du temps. De façon générale, le conseil représente de 55 % à 70 % de leurs occupations, la concertation de 10 % à 20 %, la reddition de comptes de 5 % à 10 % et la gestion du FÉS de 5 % à 15 %.

Cette répartition correspond en grande partie à l'importance que les agents accordent aux activités. Ainsi, de façon générale, les agents partagent l'idéal de passer le plus de temps possible à l'activité-conseil. Le Tableau 2 rapporte de tels résultats en apportant quelques précisions et quelques nuances.

Tableau 2 : Rang d'importance accordée aux activités de base par les agents  
(N=9)

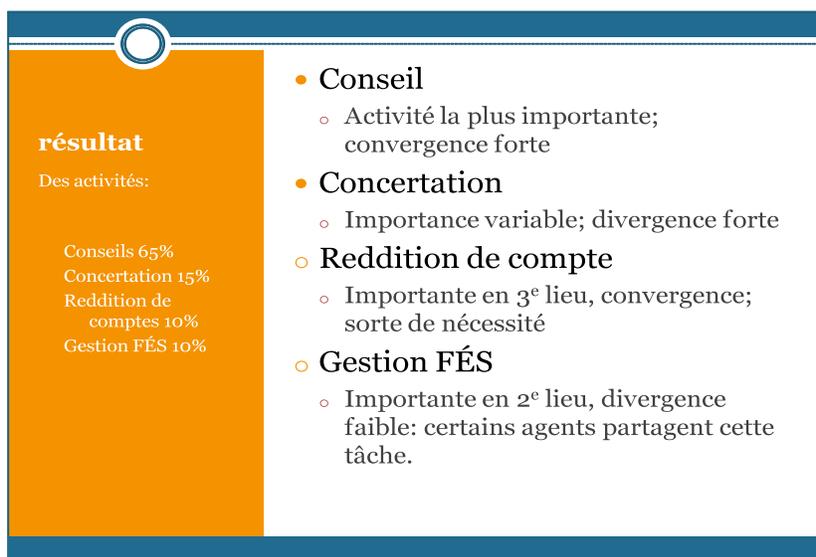
Activité	Plus important (n)	2 <sup>e</sup> Plus important (n)	3 <sup>e</sup> Plus important (n)	« Nécessaire, mais moins important » (n)
Conseil	8		1	
Concertation	1	2	4	2
Reddition			3	6
Gestion FÉS		5	1	3

Le conseil ressort nettement comme l'activité jugée la plus importante. La gestion du FÉS vient au second rang d'importance pour plusieurs – sauf si la tâche est partagée entre plusieurs personnes au sein de l'organisation. Au troisième rang, mais de manière moins homogène, il y a la concertation; pour certains, elle représente une activité importante, pour d'autres, elle compte peu. En dernier lieu, il y a la reddition de comptes. Elle est peu stimulante (peu importante) pour une majorité d'agents, même si on reconnaît sa nécessité : « C'est normal, c'est de l'argent du peuple. C'est normal que ce soit transparent. » (Répondant 5)

L'hypothèse selon laquelle les quatre activités génériques sont de nature à contenir toutes les tâches effectuées par les agents pendant une semaine type de travail se vérifie aussi largement. Toutefois, dans certaines CDÉC et CLD, il y a des agents qui peuvent avoir la responsabilité de l'analyse de projets reliés à d'autres fonds : dans un cas, il s'agit du Soutien au travailleur autonome (STA) en économie sociale; dans un autre, de l'analyse des projets STA en entrepreneuriat collectif. Dans un troisième cas, l'agent doit aussi porter une partie du mandat lié au Budget d'initiatives locales (BIL)<sup>14</sup>. De telles responsabilités résultent d'ententes spécifiques entre le CLD et le centre local d'emploi (CLE).

L'analyse devient d'autant plus intéressante lorsque l'on s'attarde aux descriptions et aux justifications détaillées des quatre activités « génériques ». Les entretiens menés par la suite ont permis d'expliquer les écarts comme suit : si on conseille moins, c'est qu'il peut y avoir rareté de projets... ou un manque de temps. Si on rend moins de comptes, c'est qu'à l'intérieur de la CDÉC ou du CLD, la tâche peut être répartie entre plusieurs personnes. A contrario, si l'on en rend davantage, c'est que la reddition de comptes est plus largement définie et qu'elle inclut la rédaction d'un bulletin hebdomadaire ou de la portion « économie sociale » du Plan d'action local pour l'économie et l'emploi (PALÉE). Le temps consacré à la concertation dépend aussi s'il y a ou non partage de tâches au sein de l'organisation. La gestion du FÉS répond des mêmes considérations. Le Schéma 4 illustre nos résultats.

Schéma 4 : Budget-temps et importance relative alloués aux activités de base des agents



Ces résultats n'épuisent pas les informations recueillies par l'exercice du questionnaire et des entretiens. Différents rôles émergent de l'analyse approfondie de ces activités. Nous avons délibérément choisi de demander aux agents qui ont participé à l'étude de réfléchir sur l'actualisation de ces activités, quotidiennement, avant la tenue des entretiens de recherche. L'exploration de ces réflexions a ainsi constitué une partie importante du guide d'entrevue. Les sections qui suivent exploreront ce que recouvrent ces quatre activités principales.

<sup>14</sup> Il s'agit du mandat du Budget d'initiatives locales (BIL) relié à des activités de développement d'employabilité.

### Les contenus détaillés des activités

#### Comment définit-on le « conseil »?

L'analyse de nos données dévoile que la notion de conseil a été directement reliée au type de projets. Un noyau dur d'agents décrit l'accompagnement-conseil en fonction des cycles de vie de l'entreprise. Ainsi, on conseille en prédémarrage, démarrage, consolidation, développement et redressement. Le vocabulaire peut varier, mais on revient encore à cette classification. Par exemple, on parle de validation d'idées, de structuration de projets pour le prédémarrage; de montage financier et d'analyse de plans d'affaires pour le démarrage, la consolidation ou le développement de l'entreprise.

Une première distinction importante apparaît dans ces descriptions. Certains agents se démarquent par une plus forte présence à l'extérieur des locaux des CDÉC/CLD dans des activités de repérage, de promotion de projets ou pour participer à la structuration de projets en concertation avec le milieu. À l'inverse, d'autres concentrent leurs activités à l'intérieur du bureau, à conseiller le promoteur ou le petit groupe de promoteurs. L'analyse de l'activité-concertation permettra d'expliquer davantage cette distinction.

Il ressort aussi chez quelques agents certaines activités qui se rapportent à l'accueil, l'information, la référence ou le déploiement de formations pour les promoteurs. Celles-ci sont cependant marginales et ont suscité peu de commentaires lors des entretiens, sinon, que s'il y avait plus de temps disponible, on pourrait s'y investir davantage.

#### Revue des entretiens

S'il y a une activité-conseil, c'est qu'il y a un promoteur qui souhaite être accompagné pour un projet d'économie sociale. Notre canevas d'entretien demandait aux agents de décrire les types de projets qui leur étaient soumis le plus fréquemment. Quelques extraits d'entretiens peuvent illustrer en quoi les différents types de projets sont déterminants pour les activités-conseils.

« On peut classifier les projets de différentes façons. Souvent, j'ai des projets qui sont en démarrage. J'ai un groupe de promoteurs qui ont l'idée de projets. Il y a aussi les projets qui sont en consultation, des entreprises qui existent déjà qui veulent consulter pour faire de l'expansion, développer de nouveaux produits, de nouveaux services, hors ou sur le territoire. C'est une façon de catégoriser, mais il y a aussi une autre classification. Il y a des projets qui sont portés par des organismes communautaires [...] qui fonctionnaient essentiellement à l'aide de subventions et qui décident, s'il y a des besoins, et j'en reçois souvent comme ça, de créer un projet d'économie sociale qui, à long terme, va être capable de générer ses propres revenus [...]. Ils ont un volet démocratique qui marche bien, ils sont bien ancrés dans la communauté, donc, le travail préalable qu'il y a à faire est beaucoup facilité [...]. Il y a également des individus qui viennent du privé [...]. C'est-à-dire qu'il y a possibilité de démarrer une nouvelle organisation de A à Z, qui part de rien, juste de l'idée d'un individu; mais on n'en a pas beaucoup. » (Répondant 9)

Nous comprenons de cette citation que le besoin d'accompagnement varie selon qu'on a travaillé à raffermir l'ancrage dans le milieu d'une entreprise ou développer un projet d'affaires avec un organisme reconnu. Parfois, la

CDÉC ou le CLD adapte sa politique d'accompagnement selon ces différents besoins. Parfois, cependant, l'agent souhaiterait qu'il en soit autrement.

« Depuis que je suis [à la CDÉC], j'ai travaillé principalement sur des redressements, des consolidations, du développement, un peu de démarrage; mais, j'ai travaillé principalement sur le développement de projets existants [...]. On a déjà un contact avec eux, ils sont déjà dans mes dossiers, habituellement [...]. Donc, ce que je fais, premièrement, c'est recommander, avant de parler de subvention ou quoi que ce soit en demande de financement, un processus de réflexion stratégique avec le conseil d'administration. Ça fait drôle un peu, ça fait atypique, mais on a souvent de la difficulté à atteindre le C.A. de l'organisme ou de l'entreprise dans l'accompagnement; on a souvent de la misère à passer au-delà de la direction [...]. Ce qui ne nous donne pas accès à certaines données organisationnelles sur la gouvernance qui, pour moi, sont très, très importantes dans le rendement de l'entreprise. » (Répondant 1)

Apparaît clairement de ces deux extraits une première distinction entre des projets d'entreprises existantes d'une part, et la création de nouvelles entreprises d'économie sociale, d'autre part. L'accompagnement varie sensiblement selon cette caractéristique du promoteur.

« On reçoit des gens à l'accueil, soit qu'ils ont entendu parler d'économie sociale ou qui, sans bien la connaître, veulent s'incorporer en OBNL ou en coopérative et qui sont animés pour faire une activité économique qui a un sens. On se rend compte qu'ils ne connaissent pas vraiment l'économie sociale, mais c'est ce qu'ils veulent faire : répondre au principe de l'économie sociale. Il faut aussi faire des liens avec la CDÉC, faire des liens avec les dynamiques de quartier; il faut leur expliquer les différentes étapes du projet. Sont-ils prêts à s'embarquer dans une telle démarche? Faut-il les référer à d'autres ressources pour qu'ils aillent chercher de l'information? [...] Ce n'est pas le type de projet qui arrive le plus souvent parce qu'on fait beaucoup plus de consolidation, ou d'expansion. Mais, si ce n'est pas nécessairement en nombre élevé, c'est de l'intensité : avec un, deux, trois groupes en démarrage, tu les vois souvent. » (Répondant 3)

En résumé, l'ensemble des agents signale que l'accompagnement diffère selon que le promoteur provient d'une entreprise ou d'organisme qui existe déjà ou qu'il cherche à créer une nouvelle entreprise en accord avec les critères locaux de reconnaissance de l'économie sociale. Dans le premier cas, l'entreprise étant déjà localement ancrée, les besoins sont davantage reliés aux exigences de viabilité économique de l'entreprise. Dans le deuxième cas, l'accompagnement porte plutôt sur la gouvernance, l'ancrage dans le milieu, l'utilité sociale du projet. Mais cela dit, les projets de nouvelles entreprises sont moins fréquents comparativement à ceux issus d'entreprises existantes.

### **Comment définit-on la « concertation »?**

Nous avons vu précédemment qu'un premier groupe d'agents attribue davantage d'importance à la concertation qu'un second groupe d'agents. Pourtant, le temps consacré aux activités de concertation est sensiblement le même dans les deux groupes.

Il convient également de préciser les différentes façons qu'ont les agents de distinguer la concertation. Il y a la concertation avec les pairs (par exemple, au sein de l'Inter-CDÉC des agents d'économie sociale). Il peut par ailleurs

s'agir de contribuer à la concertation avec le champ de l'économie sociale montréalaise (notamment via le CÉSÎM<sup>15</sup>), ou à la concertation avec le milieu local (table de quartier, tables locales sectorielles). Pour quelques agents, la concertation se vit même avec les « collègues à l'interne. » (Répondant 5)

La plupart des agents se concertent entre eux en participant à l'Inter-CDÉC et avec les différents acteurs de l'économie sociale montréalaise. Néanmoins, la concertation avec le milieu local peut ou non constituer une activité stratégique pour les agents. Bien que nos données ne nous aient pas permis de tracer une démarcation en fonction de l'intensité de participation aux concertations dans le milieu local, l'importance qu'on lui attribue permet de voir que la moitié des agents y portent une attention particulière (voir Tableau 1). Quant à ceux qui s'y investissent moins, c'est souvent parce que ce rôle est confié à un collègue.

Parmi les facteurs explicatifs pouvant s'appliquer aux variations dans l'exercice du rôle de concertation, il y a les politiques internes de la CDÉC/CLD, les besoins locaux et, enfin, les caractéristiques personnelles et professionnelles des agents eux-mêmes. Les chapitres 4 et 5 du rapport exploreront plus en profondeur l'importance de chacun de ces déterminants.

#### Revue des entretiens

Les activités reliées à la concertation apparaissent nombreuses et diversifiées quant aux objectifs qu'elles poursuivent. Certaines ont un caractère temporaire et d'autres, un caractère plus permanent. La concertation avec les pairs vise à se ressourcer et échanger sur les différentes façons de faire. Au-delà de ce choix plus personnel, ce sont les objectifs que se fixe la CDÉC ou le CLD qui se répercutent sur le rôle imparti à l'agent d'économie sociale. La présence plus ou moins grande de l'organisation dans les concertations régionales ou locales reste, on le sait, propre à chacune : assurer de la visibilité à la CDÉC ou au CLD, promouvoir l'économie sociale, identifier des opportunités pour des projets. Mais, même si l'organisation n'en fait pas un objectif fort, ce choix organisationnel ne limite pas forcément l'agent.

« Ça fait pas partie de mes tâches. J'ai deux collègues qui sont sur les tables [car la concertation] fait partie de leur mandat. Des agents de milieu, des agents de concertation. Moi, mon rôle, c'est de faire du développement à travers de l'économie sociale. Là où je vais être sur les tables, c'est par ma propre entremise, à mon initiative; et c'est surtout pour aller voir ce qu'il pourrait y avoir comme projets. » (Répondant 4)

Ainsi, des agents s'investissent bien davantage dans la concertation.

« Je pense que c'est l'activité la plus importante en économie sociale. On a toute une partie de la concertation qui est à l'interne. Il faut vraiment se parler pour agir de concert au niveau des dossiers, puis exploiter les forces de l'équipe, puis se donner une bonne vision à l'interne : où on s'en va, pourquoi on appuie certains dossiers, pourquoi on n'appuie pas certains autres. Vers quoi on s'en va avec tout ça? Ça, c'est le gros, gros travail : rester *focusé* à l'interne. L'autre volet de la concertation, c'est toute une partie à l'externe : elle cherche comment mobiliser un milieu autour d'un projet, que soit le milieu communautaire, le milieu des affaires, le milieu politique; puis, à un moment donné, elle vise à dire : tel projet va amener "un plus" dans la

---

<sup>15</sup> Le Comité économie sociale de l'île de Montréal est lui-même lié à la Conférence régionale des élus de Montréal. Il est composé d'agents d'économie sociale, de chefs d'entreprises d'économie sociale et de participants d'organismes de concertation intéressés à l'économie sociale.

communauté, c'est important qu'il soit soutenu, c'est important qu'on soit là. Et ça, ça prend différentes formes. C'est sûr que ça prend des promoteurs qui veulent s'inscrire dans la communauté, mais ça prend aussi un soutien de notre part. Ça prend un réseautage. Il faut essayer avec le groupe de promoteurs et avec le milieu de dégager une vision. C'est tout ce travail-là. Selon moi, c'est le travail le plus important qu'on a à faire. » (Répondant 5)

Les résultats de notre recherche indiquent que la divergence d'appréciation pour la concertation est celle qui différencie le plus les agents dans l'exercice de leurs activités. Cela étant, la raison tient souvent au fait que la fonction de concertation exigeant parfois plus de flair « politique », il est assumé par d'autres collègues au sein de l'organisation.

### **Comment définit-on la « reddition de comptes »?**

La reddition de comptes comprend une vaste gamme d'activités : on rend des comptes au comité d'allocation du FÉS, au conseil d'administration de la CDÉC ou du CLD (gestion de budget, suivi de dossiers, rapports d'activité), à la Ville de Montréal (en utilisant un logiciel spécial, *Logipro*). Ces activités arrivent de façon périodique. Mais parfois, l'agent a à remplir des commandes spécifiques, par exemple des demandes émanant du CÉSÎM.

#### Revue des entretiens

L'analyse des données d'entrevues montre que la majorité des agents reconnaissent l'importance de rendre des comptes sur l'utilisation de fonds publics. Mais plusieurs agents questionnent la pertinence de certaines demandes, spécialement celles provenant de la Ville de Montréal.

« Des fois, on se demande pour qui on travaille, pour l'entreprise ou pour le bailleur de fonds. [...] Est-ce le nombre d'interventions qui est important ou l'effet de l'intervention? C'est là que la reddition de comptes me dérange. Les bailleurs de fonds veulent qu'on leur rende compte du nombre d'interventions et ils calculent les effets seulement en termes d'emplois créés, alors qu'il y a tellement de qualitatifs dans ce qu'on fait. Que l'entreprise soit plus rentable socialement et financièrement à la suite d'une intervention, ce n'est écrit nulle part. » (Répondant 1)

Il est néanmoins important de souligner que les opérations de reddition de comptes sont très souvent en mode rodage, en « construction ».

« Chaque année, on n'a pas nécessairement les mêmes documents ou formulaires de reddition de compte, pas les mêmes indicateurs pour évaluer les résultats. C'est dû aussi à nos bailleurs de fonds qui se cherchent dans les façons d'évaluer les résultats des fonds qu'ils injectent dans les CLD. » (Répondant 9)

Bref, les agents reconnaissent la nécessité de rendre des comptes, mais s'interrogent sur la façon de le faire.

#### Comment définit-on la « gestion du Fonds de l'économie sociale »?

Les principales activités reliées à la gestion du FÉS concernent la rédaction de protocoles de financement, l'organisation des comités d'allocation des fonds (préparation et suivi de dossiers), la planification et le suivi des fonds.

Au-delà de ces activités plus « administratives », l'agent devient aussi souvent la figure de proue du comité : il faut le constituer et l'animer.

« Ce n'est pas ce qui me prend le plus de temps, mais ça prend une grande rigueur. Si le comité commence à se sentir dévalorisé, ça y est, on a plus l'input du comité [on n'en tire plus son utilité], et ça devient dur de le renouveler. Puis ça fait une réaction en chaîne; on tombe dans le "rubber stamping". » (Répondant 1)

Il y a consensus, selon les agents interrogés, quant à l'importance d'un rôle plus informel en relation à la gestion du FÉS, et quant au professionnalisme qu'il exige. Nous ajouterions même qu'ils sont très conscients du conflit de rôles qu'il pourrait impliquer.

« Ce n'est pas tout de faire les accompagnements auprès des entreprises, on sait qu'on va aboutir à une demande de financement, préparer les dossiers pour qu'ils soient recevables, des dossiers bien ficelés, bien étoffés, pensés, qui présentent tous les éléments pertinents et intéressants pour que les gens du comité puissent faire les analyses et recommander la demande positivement. Nous ne travaillons pas en présentant un projet tel qu'on le reçoit et que le comité refusera ou acceptera. On travaille dans le but de présenter une recommandation du montage financier, pour que le projet soit recevable et acceptable. » (Répondant 3)

Ce dernier extrait souligne l'importance du comité FÉS comme « facteur explicatif » influant les pratiques d'accompagnement des agents d'économie sociale. Nous procéderons à une analyse plus approfondie de cette influence dans les chapitres 4 et 5.

En résumé, cette première analyse des activités des agents nous a permis de dégager que certains « facteurs » ou « acteurs » agissent comme des déterminants des pratiques d'accompagnement en économie sociale. Nous venons de voir l'importance du comité d'octroi des FÉS dans la définition des contours de l'activité de gestion des agents. Nous avons constaté précédemment l'impact des promoteurs, de leurs besoins différenciés d'aide selon qu'ils proviennent d'entreprises existantes ou qu'ils soient peu familiers avec l'économie sociale.

Nous pouvons cependant d'ores et déjà commencer à extraire les différents rôles assumés par les agents dans le cadre de leur travail. C'est l'objectif que nous poursuivons dans le prochain chapitre.



---

## Chapitre 4

### Les différents rôles dans les activités de conseil

À la lumière des réponses aux questionnaires et des entretiens, nous avons identifié cinq grands rôles tenus par les agents dans leurs activités de conseil. Mais d'abord, dans une perspective historique, revenons sur les titres que portent aujourd'hui les agents en relation avec le titre d'origine du poste.

#### Des titres

En introduction, nous avons rapporté le titre d'origine des agents d'économie sociale, au moment de la création des FÉS et des mandats CLD.

« [En 1998] De nouveaux postes se sont créés, notamment des postes d'agents de développement de l'économie sociale afin d'assister les promoteurs à développer des projets en économie sociale et gérer les FÉS. » (Elkouzi, 2000 : XX)

Ce titre semble avoir été porté universellement au début. Mais aujourd'hui, il varie sensiblement d'une organisation à l'autre. L'utilisation de certains termes peut paraître éloquente par rapport au rôle attendu des agents. Mais des considérations administratives ou syndicales font en sorte qu'ils ne sont pas toujours représentatifs des rôles dominants que se donnent eux-mêmes les agents à l'intérieur de chacune des CDÉC/CLD.

Dans notre échantillon, nous avons recensé six différents titres :

- Conseiller en gestion en économie sociale;
- Conseiller au développement économique communautaire;
- Conseiller en gestion et financement d'entreprises collectives;
- Conseiller en économie sociale;
- Agent de développement en entrepreneuriat collectif;
- Agent de développement.

Ces titres reflètent en partie la différenciation des tendances associées aux CDÉC/CLD. Mais elles ne suffisent pas à éclairer précisément les différents rôles tenus par les agents dans leurs activités réelles et dans leurs représentations d'eux-mêmes.

Dans la section suivante, nous identifierons les rôles que les agents prennent face aux besoins des entreprises. De plus, nous présenterons l'évolution de ces rôles durant la période de 1998 à 2008.

### Les cinq rôles dominants dans la pratique des agents

La création des CLD a bien entraîné la création de nouveaux postes. Mais la plupart du temps, cependant, ces nouveaux postes n'étaient pas forcément comblés par l'arrivée de nouveaux agents dans les CDÉC et CLD.

« Avant, j'étais plus [un agent d'] initiatives locales. J'aidais les groupes qui travaillaient en employabilité et qui cherchaient à développer des programmes de formation de la main-d'œuvre pour des clientèles spécifiques. J'aidais aussi un peu en offrant du conseil, comme à des entreprises d'insertion du quartier; par exemple, je pouvais aider à négocier un bail avec la commission scolaire ou avec la Ville pour occuper des lieux. » (Répondant 10)

Les entreprises que les agents accompagnaient n'étaient pas non plus nécessairement nouvelles.

« Ce qu'il y a eu comme tendance à mes débuts, c'était les groupes communautaires qui développaient des groupes d'économie sociale sans trop savoir dans quoi ils embarquaient. On a travaillé beaucoup avec ces groupes. [...] Ça a fait un temps. Aujourd'hui, c'est des gens qui viennent nous voir et, spontanément, ils parlent d'abord d'entreprises d'économie sociale. » (Répondant 10)

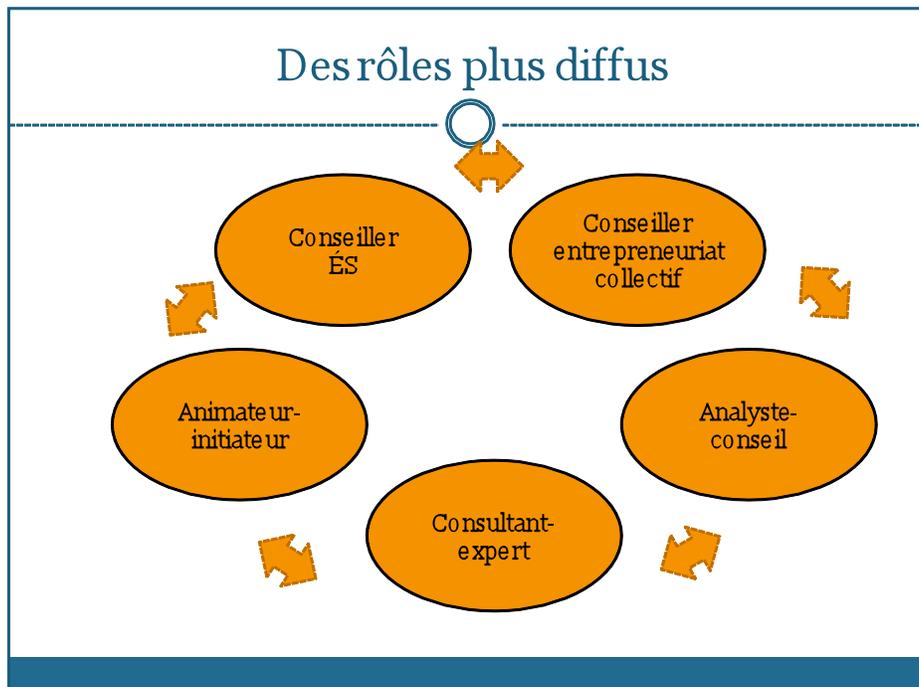
Enfin, nous l'avons déjà mentionné, la nature des demandes faites aux FÉS est très variable. Par exemple, un groupe communautaire qui prend un virage économie sociale n'aura pas les mêmes besoins qu'un petit groupe d'individus qui cherchent à créer leurs propres emplois dans une coopérative de travail. Ou encore une entreprise qui est en redressement aura besoin de conseils plus spécialisés qu'une entreprise qui est en développement et cherche à monter un plan d'affaires présentant toutes les opportunités de viabilité économique. De ces types variés de besoins découle une panoplie de rôles attendus, lesquels colorent les pratiques d'accompagnement des agents.

Nous avons pu extraire, à partir de notre corpus de données, cinq grands rôles qui s'actualisent *présentement* dans les pratiques des agents. Tout agent peut tenir chacun de ces rôles en fonction des circonstances. Il s'agit donc d'un ensemble de rôles, souvent enchevêtrés, que doivent remplir les agents (voir le Schéma 5.). Toutefois, la politique interne de l'organisation peut faire en sorte qu'on insiste davantage sur un rôle particulier plutôt que sur un autre. De plus, ces rôles prennent plus ou moins d'importance selon l'agent lui-même, ses motivations et ses années d'expérience, mais aussi selon l'histoire de l'organisation d'appartenance.

On ne note pas, dans la situation actuelle, de polarités qui suscitent des conflits graves; cependant, se révèlent des tensions montantes et, avec elles, des défis que nous aborderons plus loin, au chapitre 5. En plus, le portrait actuel indique combien l'acquisition de compétences spécialisées s'accroît comme exigence d'emploi pour les agents.

Nous présentons maintenant les descriptions plus détaillées de chacun des cinq rôles. Dans la description qui suit, nous insistons davantage sur ce qui démarque plutôt que ce qui enchevêtre ces cinq rôles dans la pratique réelle. L'Annexe 1 présente les cinq rôles en formats-capsules.

Schéma 5 : Les cinq grands rôles actuels des agents d'économie sociale à Montréal



**Le conseiller en économie sociale** accompagne le promoteur (entrepreneur) dans le but de structurer son projet en fonction des besoins sociaux locaux et, surtout, de la possibilité de dégager des revenus autonomes. Ce rôle sollicite des compétences liées à la gestion et aux fonctions d'entreprise afin de soutenir le développement du volet économique (générer des revenus) du projet.

« Développer (chez le promoteur) la culture entrepreneuriale... Développer la culture du prêt [plutôt que la culture du don]. » (Répondant 10)

Les projets typiquement associés à ce rôle sont des projets de développement, de consolidation ou de redressement d'entreprises communautaires ayant pour but de les diriger vers une meilleure viabilité économique.

« Si vous avez des projets qui sont capables de générer des revenus, pour être moins dépendants des subventions qui, de toute façon, sont souvent coupées, ces projets nous intéressent. » (Répondant 9)

**Le conseiller en entrepreneuriat collectif** accompagne le promoteur (individu ou petit groupe d'individus) afin de structurer l'entreprise pour rencontrer les exigences de gouvernance démocratique dans différentes formes juridiques (coopératives, associations, etc.). L'approche est axée sur les besoins des promoteurs (création de leur propre emploi, partage d'équipements, de fournitures) et sur une définition du « social » large ne se limitant pas à la satisfaction de besoins immédiats de la population locale. L'environnement et la culture sont donc ici considérés comme des besoins sociaux. L'agent doit soutenir la formation d'un conseil d'administration aux compétences

variées et ayant un ancrage local satisfaisant. L'agent doit également pourvoir aux connaissances sur les différentes fonctions d'entreprise et, notamment, la gestion collective.

Typiquement, les projets associés à ce rôle sont davantage des projets de démarrage.

« Les gens arrivent à deux ou trois; ça commence parfois de façon boiteuse avec 'la gang de chums'. En travaillant, (le promoteur) se rend compte que ce n'est peut-être pas le bon monde pour le bon projet. » (Répondant 8)

**L'analyste-conseil** examine les données financières et conseille le promoteur en regard des critères d'octroi du FÉS, du marché local, des montages financiers possibles. Il développe de nouveaux outils pour les promoteurs. Ainsi, il doit pourvoir aux connaissances sur des fonctions d'entreprise plus spécialisées, surtout financières.

« On invite à tester le projet avec d'autres partenaires financiers. » (Répondant 3)

« On fait une veille des programmes de subvention et de prêts. » (Répondant 2)

L'agent s'occupe ici typiquement des projets portés par quelques individus ou de petits groupes dont l'ancrage local est d'emblée mieux constitué.

« On peut parler d'affaires avec les gens... dans une vision, une culture plus entrepreneuriale. » (Répondant 8)

**Le consultant expert** élabore un projet parce qu'il y a absence de ressources pour ce faire chez les promoteurs. Il peut jouer un rôle actif dans le groupe-promoteur en fonction de ses compétences particulières. Ce rôle reste cependant exceptionnel. Il exige de l'agent d'avoir une connaissance approfondie de certaines fonctions de l'entreprise.

« Quand le groupe a besoin de faire une demande de financement à un partenaire... je peux me porter volontaire pour la rédiger. » (Répondant 10)

« Avec mes expériences en marketing... si l'entreprise n'a pas les ressources et que j'ai un peu de temps... » (Répondant 9)

« L'idée de projet n'avancait pas. Alors, j'ai dit à mon directeur : "Si on veut faire quelque chose avec ça, va falloir que le CLD s'implique plus". Il a fallu monter le projet, bâtir le C.A.... et offrir le service! » (Répondant 2)

Ce rôle se joue surtout auprès de promoteurs ancrés localement et en conformité avec les orientations du Plan d'action local pour l'économie et l'emploi (PALÉE) de la CDÉ/CLD.

**L'animateur-initiateur** cherche à stimuler le développement de projets qui répondent aux besoins du milieu. Il participe à diverses concertations, observe, discute, promeut des idées en lien avec le plan d'action local. Dans de rares cas, il peut lui-même initier un projet en l'absence de porteurs. L'agent s'engage donc dans des activités plus ou moins intensives ou de longue durée. Ce rôle exige des compétences en développement organisationnel et de

réseautage. Il demande également une sensibilité politique et une connaissance approfondie du milieu local. Ce rôle reste cependant exceptionnel.

Les projets types sont ceux où le groupe promoteur est en périphérie ou ne peut s'engager pleinement dans le développement de l'entreprise (comme une table de concertation).

« Quand il y a une chouette idée ailleurs, je documente les idées... J'ai trois ou quatre idées dans mon sac à dos et je vais à la pêche ». [...] J'essaie de jouer un rôle, non pas d'initiateur, mais pour stimuler des gens à se mettre ensemble pour réaliser des projets, ou des gens qui sont déjà autour de la table et pourraient trouver ça intéressant. » (Répondant 10)

« La CDÉC peut servir de pépinières à des projets. » (Répondant 2)

Les cinq rôles identifiés sont souvent présents et se combinent dans les pratiques d'à peu près tous les agents. Cependant, on retrouve des dominantes chez les uns et les autres.

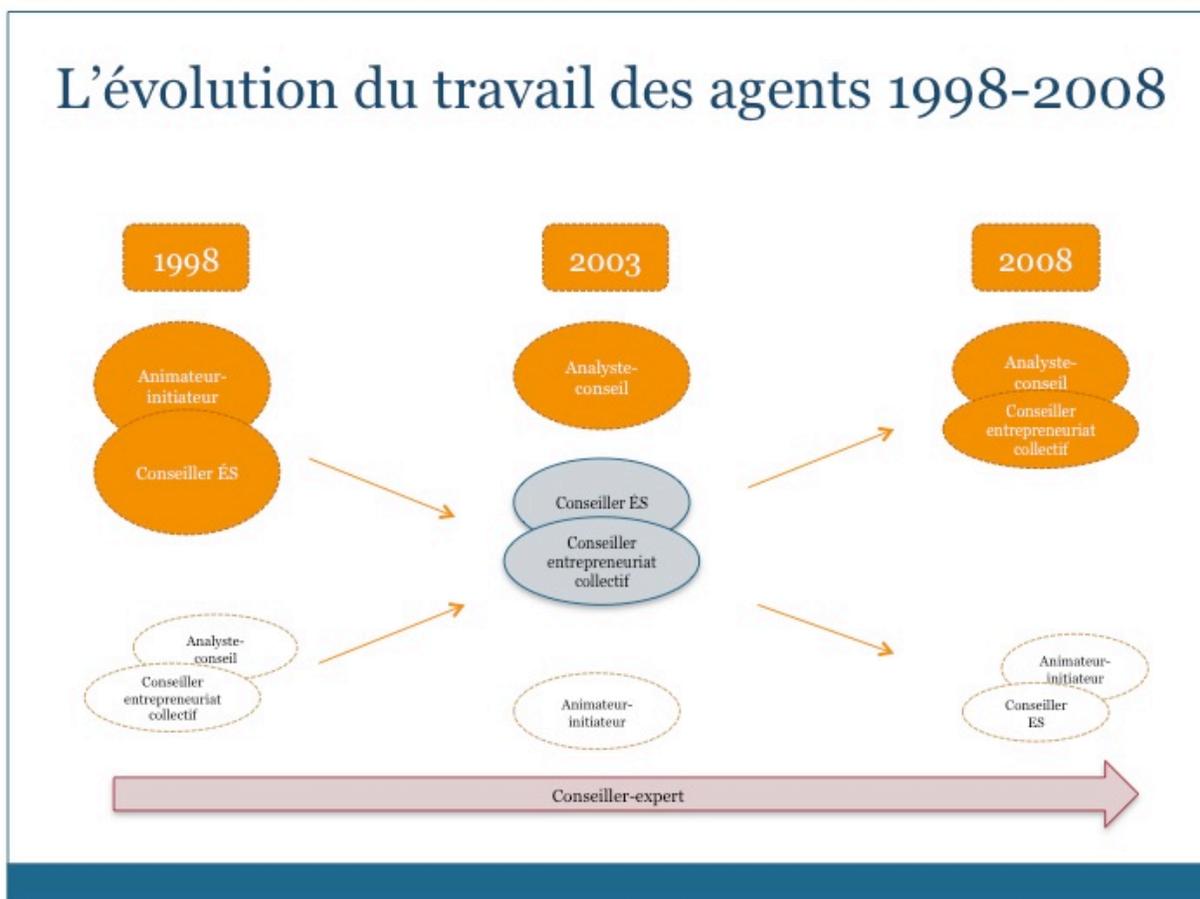
Les démarcations entre rôles apparaissent en fait liées à l'histoire des derniers dix ans. Nos données d'entrevue abondent en référence aux transformations observées dans le paysage de l'économie sociale sur cette période. Selon bon nombre de répondants, certains rôles ont été plus marquants dans les années 1990, comme le conseiller en économie sociale qui accompagne des organismes du milieu plus centrés sur leur mission sociale que sur la rentabilité économique. D'autres rôles prennent du galon depuis quelques années, comme le conseiller en entrepreneuriat collectif qui aide les nouveaux entrepreneurs sociaux à rencontrer les défis de la gouvernance collective et démocratique.

### Évolution des rôles dans le temps

L'*évolution de l'économie sociale* est un moteur important dans la détermination des rôles. À l'origine, lors de la création des CLD et du FÉS, on attendait de l'agent qu'il initie des projets d'entreprises (répondants 1, 5, 10). Les rôles d'animateur initiateur (stimuler l'émergence de projets) et de conseiller en économie sociale (développer la dimension économique des organismes communautaires) étaient dominants. Avec le temps, les milieux locaux ont acquis l'expérience de l'économie sociale. Il ne s'agit plus de « former » les organismes à but non lucratif à l'économie sociale, mais bien d'analyser les projets et de conseiller les promoteurs afin que ces projets deviennent acceptables pour les différents acteurs du milieu local, voire régional et provincial (répondants 3, 7, 8, 10). Enfin, la notoriété qu'a prise cette nouvelle forme d'économie a franchi les frontières des milieux locaux « initiés ». Plus récemment, de nouveaux types d'entreprise ont demandé du soutien, ce qui a forcé les agents non seulement à conseiller les promoteurs sur la viabilité économique, mais encore à les sensibiliser sur la nécessité de s'ancrer localement (répondants 4, 5, 8). Le rôle de conseiller en entrepreneuriat collectif est donc apparu plus récemment, mais il est appelé à prendre de l'importance.

Le Schéma 6 illustre l'évolution du travail des agents, laquelle indique moins l'abolition de rôles comme tels que leur conjonction à d'autres et, par conséquent, la baisse relative de la dominance de certains en 1998 au profit d'autres en 2008 (indiquée par la couleur foncée).

Schéma 6 : L'évolution relative des rôles des agents sur une période de 10 ans



Les besoins des promoteurs et les orientations propres à chacune des CDÉC/CLD sont, nous l'avons montré, des facteurs prégnants dans la détermination des rôles. Mais plus déterminantes encore, nos données permettent de constater que les exigences de viabilité économique des projets ont pris de l'importance, influençant d'autant la relative importance de certains rôles et des compétences particulières chez les agents.

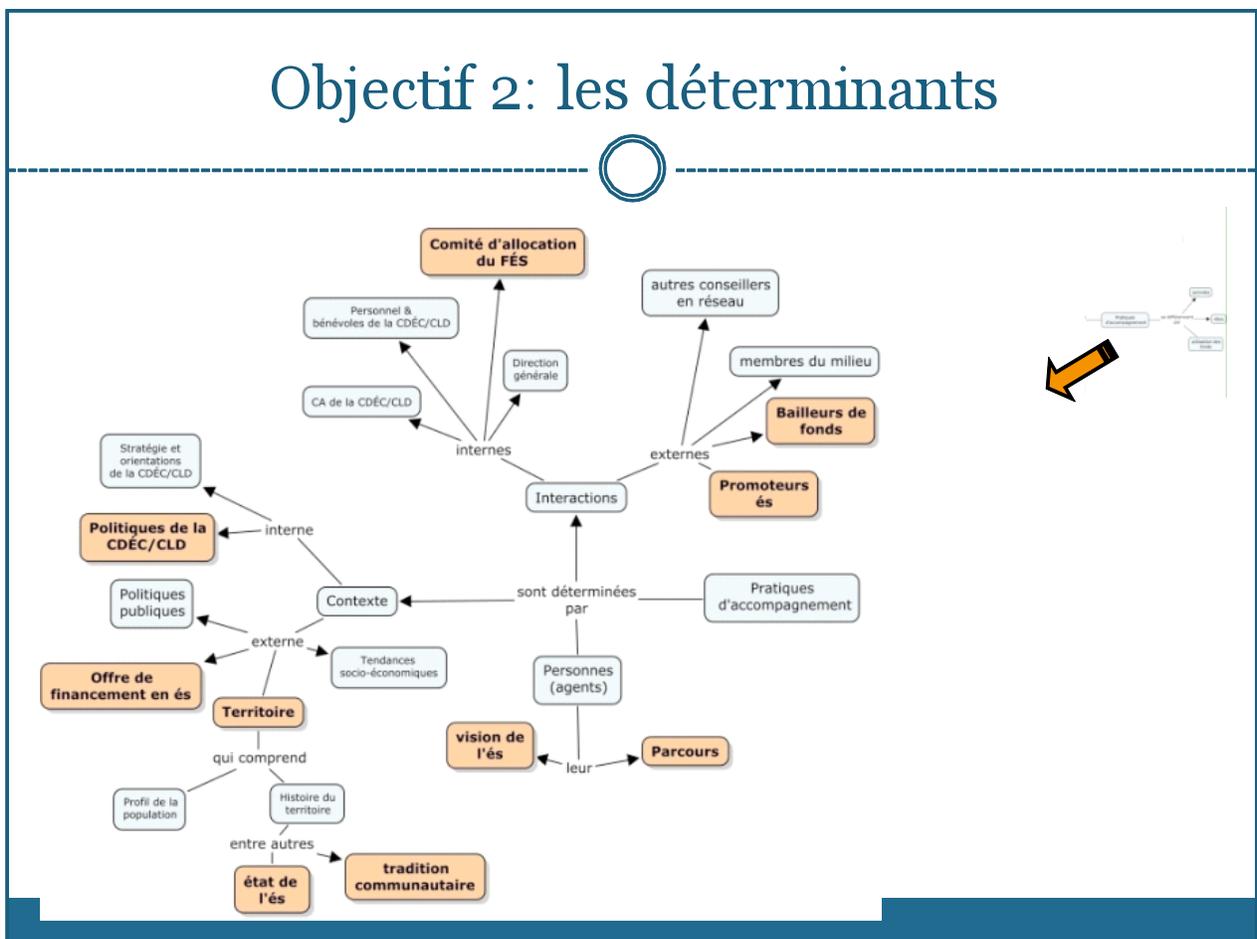
Dans le même ordre d'idées, il faut tenir compte du fait que l'évolution de l'économie sociale s'est faite au rythme d'implantation de nombreuses sources de financement. Ainsi, un nouveau vecteur a pris de l'influence, incarné par des acteurs financiers partenaires de l'économie sociale.

Le chapitre 5 abordera de plain-pied la portée de quatre grandes catégories de déterminants des rôles et des pratiques d'accompagnement des agents d'économie sociale à Montréal.

## Analyse approfondie des grands déterminants des rôles

Nos entretiens ont permis d'identifier lesquels, parmi les facteurs auxquels nous avons apporté une importance théorique en début de recherche, s'avèrent avoir une influence significative. Le Schéma 7 reproduit les hypothèses de départ, mais en surlignant par des couleurs foncées les facteurs qui sont ressortis le plus fortement de nos données d'entrevue avec les agents, ainsi qu'avec trois répondants partenaires. Notons qu'au départ, nous n'avions pas retenu les besoins des promoteurs comme un élément déterminant des pratiques des agents.

Schéma 7 : Facteurs significatifs ressortant de l'ensemble des hypothèses de travail



Nous allons expliciter la mécanique de ces déterminants, qui s'amalgament entre eux en quatre zones d'influence ou catégories d'acteurs sociaux, politiques et économiques.

Il s'agit :

- Du contexte socioéconomique propre au territoire, incluant sa tradition de développement communautaire et l'état de développement de l'économie sociale, mais aussi de l'offre de fonds et de leviers financiers qui y prévaut;
- Cette dernière offre étant ou non catalysée par la politique propre à chaque CDÉC ou CLD;
- Des interactions avec le comité FÉS (à l'interne), les bailleurs de fonds et les entrepreneurs-promoteurs (à l'externe);
- Des caractéristiques et de l'individualité même des agents, dont leur vision de l'économie sociale.

### Le contexte I : territoires locaux et territoire régional

L'île de Montréal se répartit en 19 territoires où sont mandatées autant de CDÉC/CLD. Si au départ notre intention était de nous entretenir avec les agents provenant de chacune, nous avons réussi à rejoindre seulement neuf d'entre elles. Parmi les raisons invoquées pour ne pas participer à la recherche, retenons l'absence d'agents qui se consacrent principalement à l'économie sociale, mais aussi l'absence (ou quasi-absence) de demandes pour des fonds d'économie sociale par les promoteurs du quartier. Les CDÉC/CLD n'ayant pas participé à l'étude se situent principalement dans les extrémités ouest et est de l'île.

La presque totalité des CDÉC/CLD ayant participé à l'étude sont mitoyennes et situées dans les arrondissements centraux de la ville de Montréal. Selon nos données documentaires et d'entrevues, elles disposent de fonds parmi les plus importants, tandis que la demande de fonds y est plus élevée (répondants 1, 3, 4, 5, 8, 10, 9). Certaines organisations ont de fortes traditions communautaires, offrant des services de proximité à des citoyens défavorisés (répondants 1, 3, 5, 9). Dans plusieurs cas, la population locale est majoritairement francophone (répondants 1, 3, 5, 9). Dans les cas où l'arrondissement présente une mixité culturelle plus importante, les entretiens ont révélé que l'économie sociale était, soit un fait francophone, ou développée par des organismes communautaires existant de longue date (répondants 4, 8, 10), ou soutenue par des institutions sectorielles (telles que l'agence de santé et de services sociaux, le regroupement des CPE, des tables sectorielles de quartier) (répondants 1, 4, 6, 10).

### Le contexte II : politiques et orientations de la CDÉC/CLD

Les politiques d'attribution des fonds des CDÉC/CLD se déclinent deux termes : des montants maximum alloués annuellement aux projets et un nombre d'années maximum d'éligibilité.

Selon nos données, certaines CDÉC/CLD ont aussi spécifié que des secteurs d'activité allaient être exclus de leur politique d'attribution, selon des motifs variables : par exemple, selon la disponibilité de fonds sectoriels en provenance d'autres institutions, ou selon que les secteurs sont « sensibles » et reliés à des activités religieuses, ou parce qu'une avalanche de petites demandes ne constitue pas forcément un bon créneau pour le territoire. Cela dit, les politiques et orientations restent généralement peu élaborées. Par conséquent, la marge de manœuvre dont bénéficient les comités d'attribution des FÉS leur permet d'exercer leur jugement sur la recevabilité de projets.

### Les interactions directes des agents avec les acteurs sociaux et économiques

Notre analyse met en relief *trois types d'interactions professionnelles* que l'agent entretient avec l'extérieur ou à l'intérieur même de la CDÉC / CLD et qui façonnent ses rôles : les interactions avec les promoteurs, celles avec des partenaires financiers externes et, enfin, celles avec le comité du FÉS et les autres intervenants au sein de l'organisation.

### Évolution de l'offre de financement et apparition de nouveaux partenaires financiers

À la mise en place du Fonds d'économie sociale en 1998, peu d'outils financiers étaient disponibles pour les promoteurs. Certains projets obtenaient des subventions de ministères provinciaux ou fédéraux dans le cadre de programmes spécifiques, mais ces financements n'étaient pas reliés aux besoins de développement de la viabilité économique de ces entreprises.

Mais, en dix ans, nombre d'outils et de fonds ont été mis en place, parmi lesquels le Réseau d'investissement social du Québec dès 1998 et, plus tard en 2006, la Fiducie du Chantier de l'économie sociale (de type « capital patient », c'est-à-dire axé sur le rendement à très long terme). Le Tableau 3 en présente une courte liste.

Tableau 3 : Partenaires financiers, année de création  
(et enveloppes budgétaires en 2008)

Les partenaires financiers	
•	Fonds d'économie sociale (FÉS; 1998), subventions.
•	Réseau d'investissement social du Québec (RISQ; vers 1998), capital de risque, 50 K\$ et moins.
•	Fiducie du Chantier de l'économie sociale (FCÉS; 2006), capital de risque, 50K\$ et plus.
•	Caisse d'économie solidaire Desjardins (CÉSD), capital garanti, 50K\$ et plus.
•	Fonds syndicaux, fonds ministériels sectoriels ou non.

La mise en place de différents outils et, incidemment, l'apparition de *nouveaux partenaires financiers* ont aujourd'hui une incidence significative sur le travail des agents des CDÉC/CLD. Tous nos entretiens révèlent que le Fonds d'économie sociale n'est plus le seul bailleur de fonds qui supporte les projets. La multiplication de partenaires oblige le promoteur et l'agent d'économie sociale à tenir compte des exigences de chacun des partenaires. Les analyses financières doivent alors être de plus en plus raffinées et détaillées afin de répondre aux attentes spécifiques de chacun des bailleurs de fonds. Les résultats de la recherche démontrent également que le

travail de coordination qu'entraînent ces montages financiers est souvent porté par les agents d'économie sociale. Sans compter que cette coordination entre les acteurs a tendance à allonger les délais de gestation des projets.

Selon notre analyse, l'évolution du partenariat financier a contribué à l'importance croissante du rôle d'analyste-conseil et, dans une moindre proportion, de celui de consultant expert.

### **Le comité d'attribution des fonds d'économie sociale**

Nous avons précédemment constaté que l'activité de gestion du Fonds d'économie sociale était considérée comme la deuxième plus importante activité pour la quasi-totalité des agents.

Il ressort aussi des entretiens une convergence dans la composition des comités d'octroi du FÉS et dans leur fonctionnement.

Les CDÉC/CLD sont des organisations à but non lucratif (OBNL) dont le conseil d'administration est formé de représentants de collèges électoraux élus en assemblée générale. Ces collèges sont à la base de la démocratie locale et regroupent les citoyens, les institutions, les entreprises privées, les entreprises d'économie sociale, les organismes communautaires et des représentants de la CDÉC/CLD – généralement sa direction générale. C'est le conseil d'administration qui nomme les membres du comité d'attribution des FÉS, en tenant compte de la diversité de provenance des membres. Le nombre de membres varie de six à huit.

Cela dit, plus la CDÉC/CLD est active en économie sociale, plus le nombre de membres sera élevé. En outre, et cela doit être souligné, dans toutes les organisations ayant participé à notre étude, la majorité des membres le sont depuis plusieurs années. Cela renforce la stabilité dans l'application des critères et permet aux membres du comité de se forger une connaissance plus appropriée de l'économie sociale, bien qu'il soit aussi important de compter sur une relève. Lorsqu'il y a vacances sur certains postes, le repérage d'administrateurs revient à l'agent d'économie sociale et au personnel de la CDÉC/CLD, bien que la candidature doive ensuite être acceptée par le conseil.

Les comités se réunissent de six à dix fois par année, selon les besoins de la CDÉC/CLD. Ils étudient les demandes de fonds et recommandent, ou non, leur acceptation au conseil d'administration de la CDÉC/CLD. Ils peuvent aussi demander aux promoteurs de retoucher des parties moins satisfaisantes de leurs demandes. C'est l'agent d'économie sociale qui doit informer le comité des dossiers de demandes en cours et l'aider à planifier l'utilisation du FÉS. Occasionnellement, le comité se penche sur les politiques du FÉS et soumet les changements souhaités au conseil d'administration. Nous avons déjà mentionné que les politiques d'attribution sont propres à chaque CDÉC/CLD, mais qu'elles se déclinent généralement en termes de montants d'aide maximum, d'années d'admissibilité, voire d'exclusion de secteurs d'activité. Selon nos données, tous les comités FÉS utilisent le consensus comme mode décisionnel et leurs recommandations sont généralement acceptées par les conseils d'administration de la CDÉC/CLD.

### **Les promoteurs et les entrepreneurs**

À la fin des années 1990, les promoteurs étaient souvent des organismes communautaires qui prenaient le virage de l'économie sociale, ceux-ci étant très ancrés localement. De plus, leur action était très axée sur le développement

de services de proximité. Ces projets ont été aidés par le FÉS pendant quelques années et, après un temps, sont arrivés à leur limite d'éligibilité.

En même temps, l'économie sociale développait une notoriété qui dépassait les organisations communautaires existantes. Au fil des années, de nouvelles organisations se sont intéressées à la possibilité d'obtenir de l'aide pour le démarrage d'entreprises. Notre recherche a permis de dégager que, parmi ces nouvelles formes, les coopératives de solidarité (répondants 1, 10) et les coopératives de travailleurs (répondants 1, 5, 7, 8, 9) retenaient le plus souvent l'attention.

En 2008, la reconnaissance de l'économie sociale a franchi les frontières des milieux locaux « initiés ». Récemment, de nouveaux types d'entrepreneurs ont demandé du soutien aux CDÉC/CLD : ces hommes et ces femmes ne sont pas issus d'une tradition communautaire ou collective, bien qu'ils portent des valeurs sociales et souhaitent les incarner dans un projet d'entreprise. Non seulement l'agent doit conseiller ces entrepreneurs sur la viabilité économique, mais aussi sensibiliser ces promoteurs sur la nécessité de s'ancrer localement et de mettre en œuvre les principes de gouvernance démocratique. L'importance du rôle de conseiller en entrepreneuriat collectif est donc relativement nouvelle. Et les nouveaux entrepreneurs exercent une pression telle qu'il est appelé à prendre encore plus d'importance. Remplir ce rôle constitue un défi de plus en plus important à mesure que les projets d'économie sociale grossissent, se complexifient et dépassent la localité par leur envergure pluriterritoriale ou régionale – et dans certains cas – nationale.

Certains secteurs d'activité se sont transformés avec le temps. Les opportunités de développer une économie de services de proximité se sont faites moins nombreuses, parce que des besoins avaient été comblés ou que certaines entreprises s'étaient montrées peu viables économiquement. Nos résultats indiquent qu'actuellement ce sont les secteurs de la culture, de l'environnement et de l'immobilier qui constituent les créneaux où il y a les plus fréquentes demandes (répondants 1, 5, 7, 8, 9). Les formes d'entreprises sont, elles, variées : coopérative de travailleurs, propriété collective d'immeubles, coopérative d'utilisateurs. Selon nos répondants, la relation de confiance entre l'agent et le promoteur, en conjonction avec les capacités entrepreneuriales du promoteur, est de bons facteurs de réussite des projets.

En somme, l'analyse de nos données suggère que l'évolution des rôles d'agents d'économie sociale à Montréal a autant à voir avec les exigences de viabilité économique (et de création d'emplois) prônées par les politiques publiques qu'avec les visions de développement des entrepreneurs et promoteurs eux-mêmes. En l'espace de dix ans, on a vu un épuisement progressif du bassin des promoteurs issus de la mouvance des organismes communautaires, à l'émergence de nouveaux promoteurs et la diversification des modèles d'organisation, d'ancrage dans le milieu (local, voire supra-local) et de types d'activité économique.

### L'agent : sa vision et ses compétences

Les parcours personnels et professionnels des agents eux-mêmes ne sont pas à négliger. À la lumière de nos données d'enquête, nous serions même autorisés à dire que la constitution de différents rôles (*role making*) a été rendue possible par des organisations comme les CDÉC et les CLD et aussi que les transformations rapides de l'économie sociale à Montréal ont fourni un ensemble d'occasions de le faire.

On l'a évoqué précédemment, les plus anciens des agents d'économie sociale, dont certains occupaient un poste d'agent de développement économique communautaire dans les CDÉC avant 1998, ont d'abord travaillé dans une approche sociale du développement. Or, on a noté depuis dix ans une professionnalisation croissante des agents dont certains ont aujourd'hui une formation en gestion (MBA) ou en économie. Cette mutation influence la vision qu'ont les agents plus jeunes, ou plus récemment recrutés, de leur rôle d'accompagnement et leurs pratiques. Les visions de ce qu'est l'économie sociale se différencient donc un peu, de même que celle du développement souhaitable pour cette dernière. Tous ces facteurs personnels ont déjà une influence sur les pratiques contemporaines des agents d'économie sociale.

---

## Chapitre 6

### Les acquis et les défis des agents de développement de l'économie sociale

La recherche nous a permis d'identifier six grands acquis issus de la décennie d'évolution des pratiques d'agents d'économie sociale à Montréal. Il s'agit de :

- L'appropriation de l'économie par le social;
- La mise en réseau de partenaires financiers;
- La capacité de définir le social au-delà des services de proximité;
- La sensibilité aux besoins de différents acteurs et entrepreneurs;
- Le réseautage entre les agents;
- La constitution d'une pratique d'accompagnement unique en entrepreneuriat.

La recherche nous a aussi permis d'identifier certains défis ou enjeux propres à la pratique des agents d'économie sociale. La définition de ce qu'est l'économie sociale, le rapport au territoire et la position névralgique des agents dans les processus de développement des projets sont les principaux défis qui sont à l'heure actuelle à relever ou qui auront à l'être dans l'évolution prochaine de leur pratique.

De tout temps, la *définition même de ce qu'est l'économie sociale* a constitué un enjeu pour les acteurs qu'elle interpelle. En dix ans de pratique, les agents d'économie sociale, ainsi que les comités de gestion des FÉS qu'ils assistent, ont pour la plupart réussi à opérationnaliser une définition ou, à tout le moins, des critères permettant de guider leurs décisions. Cependant, l'arrivée de nouveaux types de promoteurs fait ressortir de façon plus évidente la coexistence de deux définitions du « social » dans l'économie sociale. Ainsi, pour certains acteurs, le social réside dans la recherche d'un bien communautaire à travers le développement de services de proximité et la réponse aux besoins de populations défavorisées. Mais le « social » peut aussi être compris dans une optique de bien public où l'on vise davantage la création d'emplois; l'environnement et la culture, par exemple, font alors partie du « social ». L'arrimage entre ces différentes définitions du social constitue ainsi un défi pour la pratique.

Les pratiques de développement à une *échelle territoriale locale* étaient une des innovations fondamentales du développement économique communautaire qui a précédé l'économie sociale formelle. Réfléchir et soutenir le développement à l'échelle d'un quartier ou d'un arrondissement permettait d'envisager l'amélioration de la qualité de vie des résidents et de faire face à des problématiques spécifiques à ce territoire. L'intervention des CDÉC a largement profité de cette innovation. Mais à l'ère de la mondialisation et d'Internet, force est de constater que l'ancrage communautaire des promoteurs émergents en économie sociale fait appel à des communautés dont le référent n'est plus nécessairement local ou territorial. Dans certains territoires, l'intervention des CDÉC/CLD a permis de développer les services et l'entrepreneuriat à l'échelle locale d'une manière telle que le développement et la croissance des entreprises d'économie sociale passe aujourd'hui par une expansion au-delà des limites territoriales initiales. Ce qui constituait donc une innovation et un outil de développement au départ – développer le local – constitue parfois aujourd'hui un obstacle ou, à tout le moins, une limite majeure. Comment soutenir le développement d'entreprises d'économie sociale ou l'expansion à une échelle métropolitaine, voire régionale, à l'intérieur de structures locales, voilà un autre des défis qui attend les agents d'économie sociale de Montréal.

Enfin, il ressort de l'étude, et ce, de façon partagée par l'ensemble des agents d'économie sociale, une difficulté quant à la position qu'ils occupent et qu'ils identifient comme d'être *à la fois* « *juge et partie* ». En effet, l'agent d'économie sociale offre au promoteur qui sollicite un financement de la CDÉC/CLD un accompagnement qu'on peut qualifier d'accompagnement de proximité. L'agent offre souvent du conseil, effectue le suivi et accompagne le promoteur dans la réalisation des études, plans et autres formalités en lien avec les demandes de financement. Mais c'est également à l'agent de présenter le dossier de demande ainsi qu'une recommandation au comité du FÉS. Après quoi il est de la responsabilité de l'agent de communiquer la décision, positive ou négative, au promoteur. Alors que l'agent ne fait en aucun cas une « représentation » du promoteur au comité – il doit rester neutre et n'agir qu'à titre d'analyste si on veut –, la proximité qui se développe dans le travail de préparation avec le promoteur peut laisser croire à ce dernier que l'agent saura le représenter. Cela met en exergue la spécificité de l'accompagnement des agents d'économie sociale, à savoir un accompagnement de proximité qu'aucune autre structure n'offre aux promoteurs. Depuis l'origine donc, un tel conflit de rôles paraît incontournable pour les agents, puisqu'il s'agit pour eux de conserver cette approche unique et nécessaire pour les promoteurs, tout en tentant de réduire ses effets négatifs dans l'exercice de leurs fonctions.

---

## Conclusion

Quand, au tournant de 2007, des agents d'économie sociale de Montréal ont ressenti le besoin de faire un bilan de leur pratique, c'est un sentiment d'urgence qui les animait. Certains voyaient une menace planer : la mission dédiée à l'économie sociale dans les structures locales allait-elle perdurer? Cette préoccupation, déjà vieille de quelques années, persistait malgré la tenue du Sommet de novembre 2006 sur l'économie sociale qui avait vu le gouvernement provincial donner certains signes positifs.

Au cours de 2008-2009 néanmoins, cette recherche nous a permis de constater un apaisement des craintes des agents, tant au sein du comité partenarial de recherche que dans l'ensemble de nos données d'enquête sur le terrain. Divers facteurs ont pu contribuer à un tel changement. La sortie du plan québécois et de la politique montréalaise à l'égard de l'économie sociale ont sûrement joué. Il est aussi possible que l'arrivée de nouveaux agents en poste ait changé le positionnement global des praticiens. Les agents que nous avons rencontrés prennent acte d'une évolution plus entrepreneuriale de l'économie sociale à la faveur d'une croissance des projets sociaux, culturels, environnementaux d'entrepreneurs locaux, en plus de continuer à répondre à des besoins immédiats de populations défavorisées. Le social se conjugue désormais en plusieurs modes, l'économique suscite moins d'appréhensions dans les organisations de la communauté, bien que certains désaccords et quelques impasses restent. En outre, de nouveaux enjeux apparaissent et n'ont pas trouvé de réponse consensuelle sur les orientations à venir, notamment comment faire de la place aux projets d'envergure dépassant la localité ou pourquoi insister sur la recherche de financement autonome.

Les agents d'économie sociale, nous l'avons montré par cette recherche, jouent un rôle unique d'accompagnement pour des entrepreneurs nouveau genre et ayant des idées novatrices pour le développement social et durable à Montréal. Les agents d'économie sociale ont su ajuster leur aide à la complexité croissante des fonctions d'entreprise et aux demandes diverses des promoteurs de projets.

Nous avons aussi mis en évidence que les agents ont l'occasion de participer pleinement au « *role making* » de leur pratique et, par conséquent, à la configuration de l'économie sociale à Montréal. Divers dispositifs, auxquels ils peuvent recourir ou qu'ils ont eux-mêmes mis en place, leur donnent ce pouvoir d'action. Certes, ils n'ont pas en leurs mains l'ensemble des leviers, financiers ou politiques. Mais leur marge de manœuvre comme agents de développement nous est apparue tout de même non négligeable, et ce, dans l'ensemble des interactions professionnelles qui caractérisent leur pratique.

Comment les agents de développement de Montréal voient-ils l'avenir de l'économie sociale, si tant est qu'elle évolue toujours un peu en fonction des pressions politiques nationales ou municipales en même temps que des demandes provenant du territoire? Leur vision est-elle au diapason des instances de concertation dans la région et dans le quartier? Les agents auront-ils tendance à adapter leur vision aux demandes et besoins des entrepreneurs ou, au contraire, à les entraîner dans une certaine façon de faire de l'économie sociale? Auront-ils des balises claires à propos de ce qui est souhaitable pour l'économie sociale montréalaise? Auront-ils les moyens, légaux et administratifs, pour ce faire?

À court terme, et en lien avec le bilan que le comité de recherche partenarial a tiré de l'exercice, trois avenues d'action sont suggérées. Il faudrait laisser des traces tangibles des rôles remplis par les agents : la production d'une

brochure historique ou d'un guide s'adressant aux agents nouvellement embauchés s'y prête bien. Il faudrait consolider les compétences d'accompagnement des agents et les actualiser régulièrement par la mise en place de formations sur mesure. Enfin, il faudrait continuer d'utiliser la plateforme du regroupement « Inter-CDÉC des agents » pour discuter des ajustements administratifs souhaitables dans la pratique et pour faire remonter dans la filière politique les enjeux de l'économie sociale observés sur le terrain. Si toutes les réponses aux défis à venir ne sont pas encore là, il y a au moins des questions clés qui ont été posées. Et le bilan contrasté qui vient d'être ici fait devrait susciter plus d'intérêt que de craintes à en débattre, constructivement.

---

## Bibliographie

- Bouchard, M.J. (2008). *Portrait statistique de l'économie sociale de la région administrative de Montréal*, Chaire de recherche du Canada en économie sociale, Université du Québec à Montréal, Hors série 2008-01.
- Camus, A. (2000). *Impact du mandat de centre local de développement (CLD) sur la structure organisationnelle des CDÉC : le cas de la Corporation de développement économique communautaire Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce (CDEC CDN/NDG)*, Cahier du CRISES ES0004, Université du Québec à Montréal, 43 p.
- CDÉC du Québec (2003). *Le développement local. Une stratégie gagnante qui demande de la stabilité, de la continuité, un consensus de la communauté*, Commentaires des CDEC du Québec sur le projet de loi 34 et les projets de loi 9 et 33, décembre, 26 p.
- Comeau, Y., A. Beaudoin, J. Chartrand-Beauregard, M.E. Harvey, D. Maltais, C. Saint-Hilaire, P. Simard, D. Turcotte. (2001). *L'économie sociale et le Plan d'action du Sommet sur l'économie et l'emploi*, Québec, Centre de recherche sur les services communautaires (Université Laval et ÉNAP).
- Chantier de l'économie sociale (2006). *La région en chiffres. Montréal*, Montréal, 4 p.
- Daniellou, F., J. Duraffourg, F. Guerin F., A. Kerguelen, A. Laville (1997). *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie*. Lyon : éd. ANACT.
- Dumais, L. et coll. (2008). *État de situation et perspectives sur les pratiques des agents d'économie sociale à Montréal. Devis de recherche*, GRAP/RQRP-ÉS, UQAM, 28 février.
- Elkouzi, N. (2000). *Alliances stratégiques et apprentissages : Comité économie sociale inter-CDÉC, collectif des entreprises d'insertion du Québec*, Montréal, Cahiers du CRISES TM0102, Université du Québec à Montréal, 160 p.
- Greason, V. (1998). « La nouvelle carte des structures régionales et locales », *Relations*, septembre, p. 206-210.
- Linhart, D. et R. Linhart (1998). « L'évolution de l'organisation du travail », *Le monde du travail*. [s.d.]. J. Boutet, H.Jacot, J.Kergoat et D.Linhart, Paris : La découverte (CNAM).
- Ministère des régions (1998). *Guide d'implantation des CLD*, Gouvernement du Québec.
- Ministère des Affaires municipales et des Régions (MAMR)(2008). *Économie sociale. Pour de communautés plus solidaires. Plan d'action gouvernemental pour l'entrepreneuriat collectif*, Gouvernement du Québec, 28 p.
- Morin, R. et A. Lemieux (1996). *Entreprises, milieu urbain et développement local : enquête dans deux arrondissements de l'est de Montréal*, Coll. « Études, matériaux et documents », no 11, Département d'études urbaines et touristiques, Université du Québec à Montréal, 100 p.
- Morin, R., A. Latendresse et C. Piché (2000). *Les organismes de concertation locale et le cadre de vie à Montréal*, Coll. « Études, matériaux et documents », no 13, Département d'études urbaines et touristiques, Université du Québec à Montréal, 85 p.
- Quivy, R., et L. van Campenhoudt (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 3<sup>e</sup> éd. Paris : Dunod.

Vaillancourt, Y. (2008). *L'économie sociale au Québec et au Canada : configurations historiques et enjeux actuels*, Cahiers du LAREPPS, no 08-07, Université du Québec à Montréal, octobre, 59 p.

Ville de Montréal. (2009). *Un partenariat en économie sociale pour un développement solidaire et durable*. Montréal, mars, 36 p.

Les cinq grands rôles des agents d'économie sociale en cinq capsules

### Conseiller en ES

IL ACCOMPAGNE LE PROMOTEUR AFIN DE STRUCTURER SON PROJET EN FONCTION DES BESOINS SOCIAUX DE LA POPULATION **ET DE LA POSSIBILITÉ DE DÉGAGER DES REVENUS AUTONOMES**. APPROCHE COMMUNAUTAIRE AXÉE SUR LA POPULATION LOCALE ET LES BESOINS IMMÉDIATS NON OU MAL SATISFAITS; SERVICES DE PROXIMITÉ.

Social → Économique

### Conseiller en entrepreneuriat collectif

IL ACCOMPAGNE LE PETIT GROUPE DE PROMOTEURS AFIN DE **STRUCTURER L'ENTREPRISE EN FONCTION D'EXIGENCES DÉMOCRATIQUES** DE GOUVERNANCE. LES BESOINS DES INDIVIDUS-PROMOTEURS SONT À L'AVANT-PLAN (EMPLOIS, PARTAGE D'ACTIFS, ETC.).

Social ← Économique

### Consultant-expert

**EXCEPTIONNELLEMENT**, IL PARTICIPE À L'ÉLABORATION DE DOCUMENTS EN L'**ABSENCE DE RESSOURCES** POUR LES RÉALISER. AUSSI, IL DÉVELOPPE DES OUTILS POUR LES PROMOTEURS.

### Animateur-initiateur

**EXCEPTIONNELLEMENT**, IL EST ORIENTÉ VERS L'EXTÉRIEUR ET CHERCHE À **STIMULER** LE DÉVELOPPEMENT DE PROJETS QUI RÉPONDENT AUX BESOINS DU MILIEU. PROMOTEURS RECHERCHÉS.

## Analyste-conseil



IL OFFRE DES **OUTILS** AUX PROMOTEURS ET REVOIT LES PROJETS EN REGARD DES CRITÈRES DU FÉS, DES **MONTAGES FINANCIERS** POSSIBLES, ET DES OPPORTUNITÉS DE MARCHÉS.

---

## Annexe 2

### Questionnaire sur les activités, canevas d'entrevue et formulaire de consentement s'adressant aux agents d'économie sociale

#### Questionnaire sur les activités des agents d'économie sociale

Veillez inscrire au tableau ci-dessous le temps de travail, en pourcentage, consacré aux activités suivantes.

ACTIVITÉS	Pourcentage (%)
Conseil en première ligne	
Conseil en gestion au promoteur	
Développement de l'entrepreneuriat	
Conseil en gestion au comité promoteur	
Formation de groupe	
Animation de groupe	
Concertation avec des partenaires	
Concertation avec des collègues	
Négociation/médiation	
Promotion de l'économie sociale	
Reddition de comptes	
Activités reliées au comité d'approbation (FÉS)/lesquelles?	
Autres :	

## Canevas d'entrevue avec les agents d'économie sociale

### *En préparation à l'entretien*

Envoi d'un courriel à chacun des participants leur demandant de :

1. Dégager les grandes catégories d'activités de leur emploi du temps
2. D'évaluer le % de temps dévolu chaque semaine en moyenne à chaque catégorie d'activité identifiée

### *Ébauche d'un canevas d'entretien*

Nous avons identifié 4 grands thèmes qui pourraient être abordés lors de l'entretien :

1. Profil
  - Titre du poste?
  - Ancienneté dans le poste?
  - Expériences précédentes et pertinentes?
  - Formation, background?
2. Pratiques - Façons de faire
  - En quoi consiste l'activité « x » (selon les activités identifiées lors de la préparation à l'entretien, exemple l'accompagnement)?
  - Quelles sont les tâches rattachées à l'activité « x »?
  - Relations ou interactions dans le cadre de l'activité « x »? Si oui, avec qui? Comment?
  - Croyez-vous que ces façons de faire soient particulières à votre CDÉC?
3. Évolution des pratiques
  - Est-ce que vos façons de faire ont changé depuis votre arrivée? Et selon vous, depuis 10 ans? Dans certaines activités plus que dans d'autres?
  - Pourquoi?
4. Tensions et contradictions
  - Quelles sont les principales difficultés rencontrées dans la pratique?
  - Vivez-vous des tensions dans l'exercice de vos fonctions? Où? quelles sont-elles? Pourquoi?
  - Trouvez-vous qu'il y a parfois des contradictions dans les façons de faire? Des positions inconfortables?
5. Projets
  - Comment sont initiés la plupart des projets qui vous sont présentés?
  - Quels sont les facteurs favorables les plus souvent présents dans les projets présentés?
  - À l'inverse, quels sont les facteurs défavorables?
  - Quels sont les principaux facteurs menant à l'abandon d'un projet en cours de route?

## Formulaire de consentement s'adressant aux agents d'économie sociale

Pratiques d'accompagnement des conseillers d'économie sociale dans les corporations de développement économique communautaire (CDÉC) et les corporations locales de développement (CLD)

Étude menée au Réseau québécois de recherche partenariale, UQAM

### Formulaire de consentement volontaire lié à un entretien de recherche

#### But de l'étude et de l'entretien

Cette entrevue a pour but de permettre à l'équipe de recherche de l'UQAM d'analyser les pratiques des conseillers en économie sociale à l'emploi des CDÉC et des CLD. Notamment, l'étude vise trois objectifs principaux :

- Faire une revue des pratiques actuelles;
- Faire le point sur les pratiques homogènes et hétérogènes en cernant les facteurs de convergence et de divergence;
- Organiser un séminaire visant à produire un bilan collectif.

#### Contenu de l'entretien

L'entretien durera environ 90 minutes. Il portera sur le mandat, les ressources à la disposition des conseillers, les relations avec les entrepreneurs de l'économie sociale, les pratiques des conseillers et quelques considérations sur leurs formations et leurs expériences.

Si vous acceptez de participer à cet entretien, vous pourriez par la suite être invité à participer à un groupe focus portant sur quelques constats de recherche méritant l'apport de points de vue supplémentaires et, surtout, d'échanges. Il vous appartiendra alors de consentir ou non à la participation à ces groupes.

Participer à cette recherche vous procurera l'avantage de partager vos expériences avec des conseillers en économie sociale provenant de CDÉC et CLD de l'île de Montréal.

En aucun moment, le nom du conseiller ni l'organisme qu'il représente ne seront mentionnés dans les résultats de l'étude de façon à préserver l'anonymat le plus complet. Cependant, des données territoriales pourront permettre d'identifier l'organisme œuvrant sur ce même territoire. Dans un tel cas, s'il le désire, le conseiller sera invité à donner son accord pour la publication.

#### Engagement libre et volontaire

Votre participation à cet entretien est volontaire et vous pouvez vous en retirer, ou refuser de répondre à certaines questions en tout temps.

Les résultats de la recherche seront publiés par le Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS), organisme coordonnateur de ce projet de recherche.

Pour de plus amples renseignements sur le projet ou sur vos droits, n'hésitez pas à contacter Mme Lucie Dumais (514 987-3000, poste 2458) ou Mme Annie Camus (514 987-3000, poste 5056), chercheuses associées à ce projet.

Annexe 2 : Questionnaire sur les activités, canevas d'entrevue et formulaire de  
consentement s'adressant aux agents d'économie sociale

---

Notre projet a reçu l'approbation du *Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM*. Pour obtenir des informations sur les responsabilités des chercheurs au plan de l'éthique de la recherche, vous pouvez joindre le président du *Comité* au numéro (514) 987-3000, poste 4483 ou poste 7753, à l'adresse suivante [levy.joseph\\_josy@ugam.ca](mailto:levy.joseph_josy@ugam.ca).

### Consentement et signatures

Je, soussigné \_\_\_\_\_ accepte de participer à cet entretien de recherche portant sur les pratiques des conseillers en économie sociale des CDÉC et CLD de l'île de Montréal. Je confirme par le fait même avoir pris connaissance des buts, des avantages et inconvénients que suppose la participation à cette entrevue.

\_\_\_\_\_, le \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
Conseiller

\_\_\_\_\_, le \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
Jean-Marie Tremblay  
Pour l'équipe de recherche