

ALLIÉS POUR LE DÉVELOPPEMENT ET LE MIEUX-ÊTRE DES COLLECTIVITÉS

Partenariats entre l'économie sociale
et le monde municipal

**Grille
d'analyse à
l'intention des
municipalités**

PRÉAMBULE

Dans le contexte où le développement des communautés représente un enjeu pour assurer l'occupation du territoire, il est de plus en plus évident que les municipalités ont des responsabilités accrues qui vont bien au-delà du déneigement et de la collecte des ordures. Nous constatons que les élus municipaux s'intéressent au développement et manifestent un intérêt pour les outils pouvant les appuyer en ce sens. Ainsi, plusieurs projets structurants qui favorisent le développement économique et le mieux-être des populations sont le fruit d'alliances entre des municipalités et des acteurs de l'économie sociale. Les domaines investis sont variés (gestion des matières résiduelles, récréotourisme, développement culturel, transport, infrastructures collectives, etc.), mais dans tous les cas, on mise sur le potentiel des communautés pour trouver une réponse novatrice aux besoins présents.

UNE GRILLE D'ANALYSE POUR ÉVALUER LES PROJETS DE PARTENARIAT

Le présent outil fait suite à la publication par le TIESS d'un recueil de douze expériences innovantes de partenariats entre des municipalités et des entreprises d'économie sociale (EÉS)¹. L'idée de ce recueil est née dans le contexte du Forum *Économie sociale et municipalités*, tenu en avril 2014, dans le but d'inspirer les décideurs du monde municipal et les réseaux d'économie sociale dans le déploiement de nouvelles façons de faire en matière de services aux collectivités. Une analyse synthèse de ces expériences a également été produite et fait ressortir un certain nombre d'ingrédients de réussite, regroupés sous quatre catégories :

1. Démystifier l'économie sociale ;
2. Établir une vision partagée ;
3. Faire preuve de leadership et de ténacité ;
4. Savoir naviguer à travers les règles en vigueur et identifier les acteurs clés.

Ces ingrédients ne constituent pas une recette de succès garanti. Il s'agit d'éléments pouvant inspirer les entreprises et les municipalités désireuses de développer des partenariats. Des pistes d'action facilitant l'instauration de telles collaborations se dégagent également de cette analyse.

QUI PEUT UTILISER CETTE GRILLE ?

Toutes les municipalités qui souhaitent mettre en place un partenariat avec une EÉS, et plus particulièrement les employés municipaux, tels que les directions générales, les directions de service, les agents de développement, etc., trouveront des éléments utiles dans cette grille. Les élus municipaux sont aussi invités à utiliser cet outil afin de soutenir leur prise de décision dans un tel contexte.

¹ *Alliés pour le développement et le mieux-être des collectivités, Expérience innovante de partenariat entre l'économie sociale et le monde municipal*, TIESS, juin 2014
www.tiess.ca/documents/tiess_synthese-web.pdf

POURQUOI UTILISER CETTE GRILLE ?

Si votre municipalité envisage de s'allier à une EÉS, cet outil vous aidera à faire un autodiagnostic de la situation. Reprenant les éléments clés de l'analyse des douze expériences dont il est question ci-dessus, la grille vise à favoriser une analyse plus systématique de la pertinence et de la viabilité d'un projet de partenariat. Elle permet aussi d'identifier les ajustements à apporter ou les actions à entreprendre. Les résultats de cette analyse pourront ainsi vous aider à prendre une décision et à mieux évaluer les chances de succès du projet. En résumé, l'autodiagnostic vous permettra de savoir si vous avez les conditions gagnantes pour mettre en place un projet de partenariat durable et satisfaisant pour tous les acteurs concernés. Les questions que l'on retrouve dans la grille ont été articulées en fonction d'un projet qui n'a pas encore vu le jour. Cependant, il n'est pas exclu que vous puissiez l'utiliser pour évaluer un partenariat déjà existant. Il suffira alors d'adapter les questions selon votre situation.

QUI PEUT VOUS AIDER ?

Un tutoriel présentant cette grille d'analyse est disponible sur le site du TIESS. Si vous avez besoin d'aide pour compléter la grille, nous vous invitons aussi à consulter les organisations de votre territoire qui possèdent une expertise en économie sociale afin de vous accompagner. Vous trouverez des références à ce sujet à la fin du document.

COMMENT UTILISER CETTE GRILLE ?

- Chaque section correspond à l'un des ingrédients de réussite d'un partenariat d'affaires entre une municipalité et une EÉS. Les questions qu'on y retrouve vous permettront d'évaluer de façon qualitative le potentiel de réussite de votre projet. Il s'agit donc de repères pour faciliter votre réflexion.
- Chaque question offre un choix de réponses et comprend une section **Notes**, où vous pourrez compléter votre analyse par des commentaires. Ceci donne la possibilité de mieux comprendre les résultats de votre évaluation et de présenter des éléments de solution ou d'action.
- À la fin de chacune des sections, vous pourrez qualifier de manière générale l'ensemble de vos réponses selon l'échelle proposée dans la case **Appréciation globale**.
- Au terme de l'exercice, vous serez en mesure de poser vous-même un diagnostic quant au potentiel de réussite de votre projet par rapport aux indicateurs proposés (ses forces et ses faiblesses). Vous pourrez également expliquer pourquoi certaines conditions ne sont pas remplies et ce qui devrait être mis en place pour y parvenir (ou émettre vos propres recommandations). Ainsi, si vous évaluez que vous répondez faiblement à plusieurs questions, ceci signifie qu'il y a des gestes à poser pour mettre en place de meilleures conditions de succès.

1. DÉMYSTIFIER L'ÉCONOMIE SOCIALE

Dans de nombreux milieux, l'économie sociale peine encore à se faire reconnaître comme une avenue de développement significative. Mettre de l'avant la pertinence du choix de l'économie sociale constitue à la fois une condition de réussite et un impact positif dans de nombreux projets. Un des premiers constats faits par les acteurs municipaux et de l'économie sociale est qu'il est essentiel d'avoir une certaine connaissance de ce modèle d'affaires collectif pour créer des alliances.

Voir **Éléments à considérer** à la **page 5**.

<p>Niveau d'appréciation 1 Très bon 2 Bon 3 Moyen 4 Faible 5 Très faible NSP Ne sais pas NA Non applicable</p>	Qualifiez						Notes
Quel est votre degré de connaissance : • de l'économie sociale ?	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> NSP	<input type="radio"/> NA
• des entreprises d'économie sociale (EÉS) de votre milieu ?	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> NSP	<input type="radio"/> NA
• des produits et des services qu'elles offrent ou qu'elles pourraient offrir ?	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> NSP	<input type="radio"/> NA
• des réseaux ou des organisations pouvant vous aider à connaître davantage les EÉS ?	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> NSP	<input type="radio"/> NA
Dans quelle mesure l'économie sociale constitue-t-elle un modèle d'affaires pertinent pour ce projet ?	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> NSP	<input type="radio"/> NA
Dans quelle mesure : • croyez-vous à la crédibilité économique du projet ?	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> NSP	<input type="radio"/> NA
• jugez-vous qu'il puisse engendrer des impacts sociaux positifs pour la communauté ?	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> NSP	<input type="radio"/> NA
Le projet s'appuie-t-il sur une étude (de faisabilité, de marché, d'impact) ou sur une recherche ?	<input type="radio"/> Oui		<input type="radio"/> Non		<input type="radio"/> NSP	<input type="radio"/> NA	
Appréciation globale	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> NSP	<input type="radio"/> NA

Éléments à considérer :

- Si vous ne croyez pas connaître suffisamment l'économie sociale, ceci ne signifie pas qu'il vous sera impossible de mettre en place un projet de partenariat ou de soutien à l'économie sociale. N'hésitez pas à vous référer à une personne-ressource ou à une organisation possédant l'expertise nécessaire pour vous accompagner. Pour connaître les ressources de votre territoire, vous pouvez consulter au Québec les sites du Chantier de l'économie sociale, de l'Association des centres locaux de développement du Québec, du Regroupement des CDEC du Québec ou de la Fédération des coopératives de développement régional du Québec. Ailleurs au Canada, visitez le site du Réseau canadien de développement économique communautaire.
- Pour en connaître davantage sur l'économie sociale, vous pouvez consulter la définition du Chantier de l'économie sociale.

SAVIEZ-VOUS QUE...

- ... dans plusieurs secteurs, dont l'habitation, les loisirs, la culture, les services de proximité, les services aux personnes et la gestion des matières résiduelles, les municipalités s'appuient sur les EÉS pour répondre aux besoins de la collectivité ?
- ... des formations peuvent être offertes aux élus et à différents acteurs en vue d'en connaître davantage sur l'économie sociale ?

2. ÉTABLIR UNE VISION PARTAGÉE

Les partenariats sont un gage de succès puisqu'ils permettent aux entreprises de recevoir du soutien sous plusieurs formes (financier, technique, etc.) et d'offrir des produits ou services indispensables à leurs partenaires.

Voir **Éléments à considérer** à la **page 7**.

<p>Niveau d'appréciation 1 Très bon 2 Bon 3 Moyen 4 Faible 5 Très faible NSP Ne sais pas NA Non applicable</p>	Qualifiez						Notes		
Quel est votre degré de connaissance et de compréhension de la mission de l'EÉS impliquée dans votre projet ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	NSP	NA
Dans quelle mesure : • adhérez-vous à la mission ou aux objectifs de cette EÉS ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	NSP	NA
• connaissez-vous les retombées qu'elle engendre ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	NSP	NA
• seriez-vous à l'aise de les faire valoir pour faire la promotion de votre partenariat avec celle-ci ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	NSP	NA
Dans quelle mesure : • ce projet mobilise-t-il différents acteurs partageant une vision commune du projet ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	NSP	NA
• les partenaires potentiels ont tous la même compréhension des besoins liés au projet ou à la communauté ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	NSP	NA
• avez-vous identifié d'autres partenaires à mobiliser ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	NSP	NA
• avez-vous identifié des moyens pour y arriver ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	NSP	NA
Comment évaluez-vous : • le consensus du point de vue des élus ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	NSP	NA
• l'appui de la population ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	NSP	NA
Appréciation globale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	NSP	NA

Éléments à considérer :

- Plusieurs acteurs peuvent être impliqués dans un projet : administration municipale, conseil municipal, gens d'affaires, milieu associatif, citoyens, institutions publiques, etc.
- Pour obtenir l'appui de la population, privilégier les stratégies suivantes :
 - organiser des rencontres avec les citoyens ;
 - intéresser à la fois des résidents de longue date et des néo-ruraux, le cas échéant ;
 - diffuser des informations dans les médias locaux.
- Les projets d'économie sociale peuvent générer plusieurs retombées :
 - maintien des services de proximité ;
 - revitalisation ou maintien de la vitalité du milieu ;
 - création d'emplois ;
 - développement de pratiques d'approvisionnement responsables et équitables ;
 - développement de l'offre d'activités touristiques et culturelles ;
 - accès à de l'information locale ;
 - développement de nouveaux moyens de transport.

3. FAIRE PREUVE DE LEADERSHIP ET DE TÉNACITÉ

La mobilisation, le consensus et le partage de vision se développeront plus facilement si un leadership fort est exercé autour du projet. Celui-ci peut être incarné par certaines personnes, mais également par des organisations. Ceci se traduit souvent par une mobilisation et une adhésion autour du projet.

Voir **Éléments à considérer** à la **page 9**.

<p>Niveau d'appréciation 1 Très bon 2 Bon 3 Moyen 4 Faible 5 Très faible NSP Ne sais pas NA Non applicable</p>	<p>Qualifiez</p>	<p>Notes</p>
<p>Dans quelle mesure ce projet repose-t-il sur un leadership partagé² entre des partenaires municipaux et des organisations, des EÉS ou un regroupement de citoyens ?</p>	<p> <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> NSP <input type="radio"/> NA </p>	
<p>Dans quelle mesure les rôles et responsabilités de chacun sont-ils établis ?</p> <p>Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le partage du pouvoir • les recours en cas de difficulté 	<p> <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> NSP <input type="radio"/> NA </p>	
<p>Comment évaluez-vous la capacité des promoteurs (incluant la municipalité si c'est le cas) à maintenir l'intérêt et la mobilisation des partenaires autour du projet ?</p>	<p> <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> NSP <input type="radio"/> NA </p>	
<p>Avez-vous établi une stratégie pour convaincre les décideurs du bien-fondé du partenariat (ex. : personnes responsables des achats dans les institutions publiques/ approvisionneurs) ?</p>	<p> <input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> NSP <input type="radio"/> NA </p>	
<p>Quel est votre degré de connaissance du rythme de fonctionnement (lié aux structures décisionnelles) des différents partenaires ?</p>	<p> <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> NSP <input type="radio"/> NA </p>	
<p>Appréciation globale</p>	<p> <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> NSP <input type="radio"/> NA </p>	

² Le leadership partagé est basé sur la distribution des rôles d'influence entre différentes personnes et à différents moments. Il permet d'optimiser l'utilisation des compétences présentes dans un groupe plutôt que de placer toujours le même individu à l'avant-scène.

Éléments à considérer :

- Il peut être judicieux de faire porter le projet par un ensemble d'acteurs et d'organisations (conférences régionales des élus [CRÉ], centres locaux de développement [CLD], sociétés d'aide au développement des collectivités [SADC], autres EÉS, commissions scolaires, service de police, etc.) pouvant se relayer dans les démarches et faire face aux difficultés rencontrées.
- Lorsqu'un projet implique la modification de pratiques, il peut engendrer des blocages internes même lorsque le partenariat est bien établi.
- Un projet d'économie sociale peut permettre de développer des formes hybrides de gouvernance, des modèles d'affaires adaptés à la réalité ou différentes modalités de travail. Par exemple :
 - création d'une nouvelle entreprise appartenant conjointement à une organisation municipale et une EÉS;
 - régie intermunicipale;
 - coopérative de services de proximité;
 - consortium formé par des entreprises pour prendre en charge des services;
 - instauration de clauses permettant de prendre en considération les retombées sociales engendrées par les entreprises qui répondent à des appels d'offres;
 - instauration de mesures institutionnelles (partenariat qui s'inscrit dans un plan d'action municipal) ou sectorielles (insertion en emploi, environnement, culture);
 - mise en commun d'outils de formation, de travail, etc.
- Les types d'appui possibles sont :
 - d'ordre financier : fonds local (CLD, pacte rural et autres); fonds régional (CRÉ); budget discrétionnaire; contribution municipale; ressources techniques, morales ou humaines; adhésion; don, location ou prêt (immobilisation, terrain, matériel); etc.
 - sous forme d'investissement : conjointement avec l'EÉS; acquisition d'immobilisation; etc.
 - sous forme de contrat d'affaires : entente de service; achat de services ou de produits; etc.
 - d'ordre divers : participation aux instances de gouvernance; promotion; création conjointe de services ou de produits; etc.

4. SAVOIR NAVIGUER À TRAVERS LES RÈGLES EN VIGUEUR ET IDENTIFIER LES ACTEURS CLÉS

La connaissance mutuelle des différents partenaires, de leurs objectifs et de leurs contraintes est essentielle à un partenariat réussi entre les EÉS et le milieu municipal.

<p>Niveau d'appréciation 1 Très bon 2 Bon 3 Moyen 4 Faible 5 Très faible NSP Ne sais pas NA Non applicable</p>	Qualifiez						Notes	
Quel est votre degré de connaissance : • des règles de fonctionnement des entreprises collectives (OBNL et coopératives)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	1	2	3	4	5	NSP	NA	
• de la législation à laquelle votre partenariat est soumis?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	1	2	3	4	5	NSP	NA	
Selon vous, dans quelle mesure les promoteurs du projet d'économie sociale et les autres partenaires, s'il y a lieu, connaissent-ils les règles en vigueur dans le milieu municipal?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	1	2	3	4	5	NSP	NA	
Dans le cas de marchés publics, est-ce que vous croyez que les personnes responsables de l'octroi des contrats dans l'administration de votre municipalité sont convaincues de la pertinence d'établir un partenariat avec une EÉS?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	Oui	Non	NSP	NA				
Avez-vous identifié des politiques publiques qui peuvent appuyer votre partenariat?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	Oui	Non	NSP	NA				
Avez-vous mis en place des mécanismes permettant d'institutionnaliser (ou de pérenniser) votre partenariat?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	Oui	Non	NSP	NA				
Appréciation globale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	1	2	3	4	5	NSP	NA	

SAVIEZ-VOUS QUE...

... le fascicule *Marchés publics et économie sociale, un tandem au service des collectivités*, réalisé par le Chantier de l'économie sociale, réunit un ensemble d'informations concernant les marchés publics? Ce document vise également à démystifier le cadre législatif et réglementaire, à démontrer qu'il est avantageux de travailler avec des entreprises d'économie sociale et à faire connaître leur potentiel.

... au Québec, le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire a produit un ensemble de trousseaux qui présentent en détail les règles administratives et législatives qui régissent l'action des institutions publiques?

AUTODIAGNOSTIC

Selon votre appréciation de chacune des parties, vous pouvez évaluer globalement les forces et les faiblesses de votre projet de partenariat. Si vous le souhaitez, vous pourrez proposer des actions à mettre en place sous forme de recommandations afin d'améliorer les chances de réussite de votre projet.

Niveau d'appréciation
1 Très bon 2 Bon 3 Moyen 4 Faible 5 Très faible
NSP Ne sais pas **NA** Non applicable

Qualifiez

Appréciation globale
DÉMYSTIFIER L'ÉCONOMIE SOCIALE

1 2 3 4 5 NSP NA

Appréciation globale
ÉTABLIR UNE VISION PARTAGÉE

1 2 3 4 5 NSP NA

Appréciation globale
FAIRE PREUVE DE LEADERSHIP ET DE TÉNACITÉ

1 2 3 4 5 NSP NA

Appréciation globale
SAVOIR NAVIGUER À TRAVERS LES RÈGLES EN VIGUEUR ET IDENTIFIER LES ACTEURS CLÉS

1 2 3 4 5 NSP NA

SOMMAIRE D'ANALYSE

1 2 3 4 5 NSP NA

Forces du partenariat :

Faiblesses du partenariat :

Actions à mettre en place :

D'AUTRES ACTIONS POSSIBLES

Cette grille d'analyse vise en premier lieu à évaluer le potentiel de partenariats d'affaires entre des municipalités et des entreprises d'économie sociale. Il existe toutefois d'autres formes de liens ou de soutiens possibles. En effet, les municipalités peuvent mettre en place ou appuyer des organisations qui soutiennent le développement de toutes les entreprises d'économie sociale sur le territoire, telles que des incubateurs ou des fonds de développement. Elles peuvent également se doter de politiques transversales ou de mesures spécifiques favorisant le développement des entreprises d'économie sociale dans certains secteurs d'activités, par exemple dans le secteur de l'environnement (ressourceries, centres de tri, etc.), de la culture, du loisir, etc. ou en appui à certaines clientèles cibles. Finalement, l'ajustement de programmes ou de mesures pour prendre en considération les retombées sociales engendrées par les entreprises, par exemple via l'inclusion de clauses sociales, représente aussi une voie pour favoriser la croissance des entreprises d'économie sociale tout en intégrant des préoccupations sociales ou environnementales dans les actions de la municipalité. Pour obtenir plus de détails sur ces options, vous pouvez consulter le site internet du RELIESS.

LIENS ET RÉFÉRENCES

Association des centres locaux de développement du Québec

Chantier de l'économie sociale

Coopératives et mutuelles Canada

Économie sociale Québec

Fédération des coopératives de développement régional du Québec

Regroupement des CDEC du Québec

Réseau canadien de développement économique communautaire

Social Entreprise Canada

Territoires innovants en économie sociale et solidaire

