

ALLIÉS POUR LE DÉVELOPPEMENT ET LE MIEUX-ÊTRE DES COLLECTIVITÉS

Partenariats entre l'économie sociale
et le monde municipal :

analyse
de douze
expériences
innovantes et
inspirantes

The background features a collage of images related to social economy and municipal life, including people working together, a library, and a community meeting. The collage is overlaid with large, semi-transparent orange and light blue curved shapes that create a modern, layered design.

Bon nombre de 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, infrastructures collectives, etc.), mais dans tous les cas, on mise sur le potentiel des communautés pour trouver une réponse novatrice aux besoins présents.

La série de fiches qui fait l'objet de la présente analyse¹ décrit des expériences innovantes de partenariats entre des entreprises d'économie sociale (EÉS) et des administrations municipales. Destinées à 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, ces fiches pourraient aussi être réutilisées dans le cadre de différentes activités de diffusion et de transfert.

L'idée de créer ce recueil fait suite au Forum Économie sociale et municipalités, tenu à Longueuil le 29 avril 2014 et organisé conjointement par le TIESS et le Chantier de l'économie sociale, en collaboration avec le Pôle de l'économie sociale de l'agglomération de Longueuil. Les fiches reprennent les six expériences présentées lors de ce forum auxquelles nous avons ajouté six autres cas de partenariats inspirants.

Les douze exemples retenus présentent des partenariats de natures diverses et ne correspondent pas toujours des relations d'affaires classiques. Tantôt l'entreprise d'économie sociale fournit effectivement des services «achetés» par une municipalité alors que dans d'autres

cas, l'expérience menée en économie sociale sert d'inspiration pour l'instauration d'une pratique qui sera institutionnalisée par le biais d'une organisation municipale. La lecture des douze fiches donne autant d'exemples de types de relations qui peuvent s'installer.

Plusieurs dénominateurs communs

L'analyse des douze expériences recensées met en lumière des enseignements que nous croyons utiles de souligner de façon particulière. Premièrement, nous exposons **une série d'exemples illustrant des formes de soutien que les municipalités peuvent apporter aux entreprises d'économie sociale**. Ensuite, sans prétendre détenir la recette du succès et sans penser qu'un modèle puisse être reproductible intégralement dans une autre collectivité, nous avons pu identifier **des ingrédients de réussite tirés des apprentissages réalisés à travers les douze cas étudiés**. Nous présentons aussi **des exemples inspirants de différents types d'innovation qu'on y retrouve**. Enfin, nous faisons ressortir **des pistes d'action qui se dégagent, tant des cas exposés que des discussions tenues lors du forum du 29 avril 2014**. Bien sûr, ces composantes pourraient faire l'objet d'un examen plus approfondi et mener à d'autres types de transfert.

L'ensemble de ces éléments s'inscrit dans un contexte où les élus municipaux ont des responsabilités accrues qui vont bien au-delà du déneigement et de la collecte des ordures. Ils s'intéressent au développement et manifestent un intérêt pour les outils pouvant les appuyer en ce sens. Ils sont souvent prêts à emprunter des sentiers non explorés, à innover. Pour ce faire, ils souhaitent détenir une marge de manœuvre qui leur permettrait de soutenir et de s'associer aux projets de leurs collectivités.

¹ Les douze fiches auxquelles ce document fait référence sont notamment disponibles sur le site Internet du TIESS: <http://www.tiess.ca>

Différentes formes d'appuis

Les cas étudiés ont permis de faire ressortir plusieurs formes d'appuis que les municipalités peuvent apporter aux entreprises d'économie sociale. Nous en présentons ici quelques exemples. Ceux-ci ne sont pas exhaustifs et il serait possible d'en identifier d'autres dans le cadre d'une étude plus approfondie.

- » **Appui financier à partir de fonds locaux ou régionaux** : Radio CKBN, Sherpa
- » **Investissement conjoint dans un projet** : Récupération Mauricie
- » **Partenariat d'affaires** : Projet SOL, Dose Culture (la ville paie pour les services d'effacement de graffitis), Radio CKBN (les MRC ont une chronique hebdomadaire en retour de leur contribution financière)
- » **Appui à l'établissement de partenariats d'affaires** : *L'économie sociale, j'achète!* soutenu par le CÉSÍM
- » **Promotion et adhésion au projet** : DAFA (plusieurs villes et municipalités exigent et offrent la formation DAFA à leurs animateurs, facilitant ainsi l'adhésion au programme)
- » **Don ou prêt d'un terrain ou d'un bâtiment** : Ferme Héritage Miner (la municipalité a acheté et cédé le terrain), projet Sherpa (la ville a cédé le terrain)
- » **Location d'un bâtiment à des conditions avantageuses** : Coopérative de Baie-Johan-Beetz, (la municipalité a fait construire un bâtiment en prévoyant un local pour la coop qu'elle lui a loué ensuite à un prix avantageux), Radio CKBN (dans ce cas-ci le partenariat se fait avec un conseil de bande)
- » **Prêt de ressources humaines et soutien technique** : Bécik Jaune, Coop des 4 pôles
- » **Participation au conseil d'administration** : Radio CKBN, RéGÍM
- » **Création conjointe de matériel afin d'améliorer les services offerts par les entreprises d'économie sociale et par les municipalités** : Projet DAFA

Ingrédients de réussite

Le terme « réussite » réfère ici à l'existence même des entreprises et des partenariats qu'elles ont su développer. Leur succès permet d'offrir des produits et des services à la collectivité et entraîne des retombées locales positives.

Les ingrédients de réussite identifiés appartiennent à quatre grandes catégories :

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

1. Établir une vision partagée de la nécessité du projet

Dit simplement, le secret du succès est de mobiliser un ensemble d'acteurs qui partagent une vision, qui soutiennent le projet et qui acceptent de s'y engager.

La première étape consiste donc à créer une vision partagée qui s'appuie sur la nécessité de trouver une solution pour répondre à un besoin ou porter une aspiration. Une fois la vision bien ancrée, les acteurs

seront plus faciles à mobiliser autour de partenariats qui exigent qu'ils y consacrent du temps, de l'énergie et des ressources.

Dans certains cas, le consensus politique s'établit facilement alors que la population peut se montrer réticente face à la nécessité d'un projet. La Ferme Héritage Miner a dû faire intervenir un ensemble de partenaires pour convaincre la population de sa pertinence. De même, pour la Coopérative des 4 pôles, la majorité de la population n'est pas mobilisée derrière le projet. Certains citoyens soutiennent l'entreprise, mais d'autres expriment des réserves. Ainsi, malgré un soutien important des élus, le projet peine à lever puisque la population craint d'être dérangée par de nouveaux visiteurs.

Pour parler d'un véritable appui envers un projet, celui-ci doit rallier différentes catégories de citoyens. Ainsi, en milieu rural, il est important d'intéresser à la fois des résidents de longue date et des néo-ruraux, sans quoi le projet atteindra difficilement sa cible.

Dans d'autres cas, le soutien de la population est à l'origine même du projet et ce sont les acteurs municipaux qui sont plus difficiles à mobiliser. Certains élus connaissent encore mal l'économie sociale et ses effets bénéfiques sur les collectivités. Ils sont réticents à soutenir des entreprises de ce type et certains y voient une forme de concurrence déloyale envers les entreprises traditionnelles.

La Coopérative de Baie-Johan-Beetz était, à l'origine, fortement soutenue par le maire et par une partie de la population, mais des conseillers municipaux s'y opposaient. Cet exemple montre que la volonté politique n'est pas le fait d'une seule personne. Les élus doivent sentir que le projet participe au développement de leur municipalité alors que la population doit sentir que le projet lui appartient.

Les partenariats vont souvent bien au-delà de ceux qui se tissent formellement entre les entreprises collectives et les conseils municipaux. Ils s'étendent à un ensemble d'organisations comme le service de police, la commission scolaire (Dose Culture, Sherpa, Bécik Jaune) ou d'autres entreprises d'économie sociale (Ferme Héritage Miner, projet DAFA). Les centres locaux de développement (CLD) et les conférences régionales des élus (CRÉ) sont par ailleurs engagés dans presque tous les projets. Ces partenariats étendus sont un gage de succès puisqu'ils permettent aux entreprises de recevoir des soutiens divers (financiers, techniques, etc.) et de se rendre indispensables en raison des services qu'elles offrent aux partenaires.

2. Faire preuve de leadership et de ténacité *La mobilisation, le consensus et le partage de vision s'établiront plus facilement si un leadership fort s'exerce sur le projet.*

L'innovation correspond souvent à un défrichage, à un parcours qui emprunte des pistes parfois audacieuses, et dont l'issue est incertaine. Ainsi, les projets sont susceptibles de connaître des périodes d'essais et d'erreurs qui peuvent être décourageants.

Avec des leaders qui savent tracer la voie, les autres partenaires auront plus de facilité à investir l'énergie et les ressources nécessaires pour que le projet soit un succès. Le leadership dont on parle ici se partage entre différents individus et organisations, simultanément ou à différentes périodes. Ce partage du leadership semble particulièrement adapté aux projets qui réunissent des acteurs en provenance d'univers différents et aux compétences diversifiées. De même, au-delà des individus, le leadership s'incarne dans les organisations qui portent le projet en suscitant l'adhésion de leurs membres.

L'élaboration de la formation DAFA a été portée autant par des gens issus du milieu de l'économie sociale, réunis autour du Conseil québécois du loisir, que par des acteurs du monde municipal (les URLS et l'Association québécoise du loisir municipal). Cette présence de leaders venant des deux univers a réellement permis d'élaborer une formation qui répond aux attentes des différents milieux et qui favorise l'adhésion.

La ténacité est nécessaire non seulement parce que des situations imprévues peuvent se produire, mais aussi parce qu'il faut parfois attendre un événement marquant qui favorisera la mobilisation. Les promoteurs n'ont pas le contrôle sur ces événements ni sur le contexte dans lequel ils évoluent. Par contre, les leaders peuvent agir comme bougie d'allumage pour préserver l'engagement et maintenir la persévérance.

La radio CKBN est un projet de longue haleine qui a rencontré des embûches, dont un accident d'avion qui a percuté et détruit une tour de transmission. Au départ, le leadership a été assumé par un évêque, un agent de développement économique rattaché à un CLD, le directeur général d'une MRC, des représentants d'organismes communautaires ainsi qu'une citoyenne. Ce groupe de leaders d'horizons divers a permis de rallier plus facilement différents partenaires autour du projet, chacun se reconnaissant plus facilement dans les arguments avancés par quelqu'un qui lui ressemble davantage. Au fil de temps, avec les retards connus par le projet, d'autres leaders ont émergé. Ils ont été en mesure de reprendre le bâton de pèlerin et ont réussi à faire cheminer le projet vers de nouveaux horizons. Cet exemple illustre bien l'importance de faire porter les projets par un ensemble d'acteurs pouvant se relayer dans les démarches et face aux difficultés rencontrées.

La même opiniâtreté a été nécessaire au développement de nombreux autres projets comme celui de la Coopérative de Baie-Johan-Beetz, de la Ferme Héritage Miner et de Sherpa.

La présence de plusieurs partenaires implique parfois des retards supplémentaires et impose que la ténacité soit au rendez-vous. En effet, le rythme d'avancement des projets dépend du rythme de travail de chacun des partenaires. Ainsi, les conseils municipaux, les conseils d'administration des entreprises et les structures de gouvernance des autres partenaires fonctionnent tous selon leur propre calendrier, ce qui peut engendrer des délais.

3. Démystifier l'économie sociale

Les dirigeants d'entreprises d'économie sociale qui souhaitent établir un partenariat avec une municipalité doivent faire valoir la pertinence de leur propre entreprise, voire celle de l'économie sociale en général.

Dans de nombreux milieux, l'économie sociale peine encore à se faire reconnaître comme une avenue de développement pertinente. Parfois, on ne sait tout simplement pas qu'elle existe ou alors on lui associe toutes sortes de préjugés. Par exemple, en comparant une entreprise d'économie sociale à une entreprise privée traditionnelle, certains prétendent :

- > qu'elle est moins efficace, moins rentable, moins productive ;
- > qu'elle ne peut pas participer à des projets d'envergure ;
- > que ses produits et services sont de moindre qualité et sont destinés exclusivement aux démunis ;
- > que ses dirigeants sont moins qualifiés ;
- > qu'elle ne peut pas survivre sans subvention et qu'elle est donc un gouffre financier.

Ainsi, mettre de l'avant la pertinence du choix de l'économie sociale constitue à la fois une condition de réussite et un impact positif pour de nombreux projets. En effet, les histoires à succès rejaillissent sur les perceptions de la population envers l'économie sociale.

Des arguments pour lutter contre ces préjugés sont étayés, notamment dans les outils de sensibilisation à l'économie sociale développés par le Chantier de l'économie sociale et par les pôles régionaux d'économie sociale. Dans les expériences examinées, on voit plus précisément que les entreprises ont dû :

> **démontrer leur crédibilité sur le plan économique**

Par exemple, la Ferme Héritage Miner a dû organiser une série de rencontres car les citoyens craignaient une augmentation de taxes en raison du soutien financier accordé par la municipalité. Ces rencontres, tenues notamment auprès des membres de la chambre de commerce et du centre local de développement (CLD), ont contribué à convaincre la population de la pertinence de ce soutien. Les promoteurs ont réussi à mettre en lumière la complémentarité de l'offre touristique et les retombées positives pour l'ensemble de la communauté.

Le succès passé ou l'expérience acquise, même à petite échelle, contribuent aussi à établir la crédibilité économique. Ainsi, le projet Sherpa a facilement obtenu l'appui de la Ville de Québec. En effet, l'entreprise Pech, porteuse de ce projet, avait déjà démontré sa capacité à gérer efficacement d'autres initiatives, incluant un petit nombre de logements.

> **faire ressortir leurs avantages en matière de retombées locales**

Tous les projets présentés ont des retombées locales que les partenaires sont capables d'apprécier, une fois l'entreprise en place. Toutefois, dans le cas de Récupération Mauricie, les promoteurs de l'entreprise d'économie sociale (Groupe RCM) ont dû faire valoir ces retombées pour convaincre les autorités municipales de développer un partenariat avec eux plutôt qu'avec une entreprise privée. Dans un contexte de concurrence avec le secteur privé, cet argumentaire peut s'avérer déterminant.

> **établir leur crédibilité en se basant sur des recherches ou sur des références internationales**

Les projets Sherpa, RéGÎM ainsi que le programme de formation DAFA ont utilisé des recherches pour démontrer et évaluer leur pertinence, ce qui a eu pour effet de leur accorder de la crédibilité.

4. Savoir naviguer à travers les règles en vigueur et identifier les acteurs clés

Le principe de base est ici de faciliter la connaissance mutuelle des différents partenaires, de leurs objectifs et de leurs contraintes.

Dans les cas de développement des marchés publics, il est essentiel de connaître les occasions de marché ainsi que les règles administratives et législatives qui régissent l'action des institutions publiques¹.

Le projet *L'économie sociale, j'achète!* mené à Montréal facilite la connaissance des règles d'approvisionnement des institutions publiques ainsi que des bonnes pratiques pour répondre à des appels d'offres. Le réseautage organisé permet aussi aux institutions de mieux connaître ce que les EÉS peuvent offrir. La présence d'une organisation comme le CÉSÎM s'avère un ingrédient de réussite important pour faciliter cette connaissance du contexte et l'adoption de stratégies adaptées.

Savoir naviguer signifie aussi savoir repérer les décideurs qu'il faut convaincre de la pertinence du partenariat. Dans le Projet SOL et le partenariat soutenu par le CÉSÎM, ce sont les personnes responsables des achats dans les institutions publiques qu'il a fallu convaincre de la pertinence d'acheter auprès d'entreprises d'économie sociale. Ainsi, dans les cas de développement des marchés publics, la volonté politique est importante, mais elle ne remplace pas le travail à faire auprès des approvisionneurs. Ce sont eux qui prennent au quotidien les décisions d'achats.

¹ À ce sujet, le Chantier de l'économie sociale, en partenariat avec l'Association des centres locaux de développement du Québec et le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, a réalisé la brochure *Marchés publics et économie sociale. Un tandem au service des collectivités* qui dresse les grandes lignes des règles existantes. Pour la consulter : www.chantier.qc.ca

De plus, le ministère des Affaires municipales, des Régions et l'Occupation du territoire a produit un ensemble de troupes qui présentent ces règles en détail. Pour les consulter : www.mamrot.gouv.qc.ca (section *Grands dossiers/Économie sociale/Approvisionnement*)

Différentes formes d'innovations

Les cas étudiés mettent en lumière une variété de formes d'innovations. Nous présentons ici une série non exhaustive d'exemples inspirants.

Nouvelles formes de gouvernance et nouveaux modèles d'organisations qui entraînent des nouveaux partages de pouvoirs et de revenus

- > Récupération Mauricie est un OBNL né d'un partenariat entre une entreprise d'économie sociale (Groupe RCM) et une régie municipale. Cette nouvelle entreprise permet de consolider Groupe RCM et de remplir la mission de la régie. Ensemble, les acteurs municipaux et de l'économie sociale partagent la gouvernance et les retombées (incluant les revenus) de cette nouvelle entreprise.
- > RéGÎM est maintenant une organisation municipale dont la naissance a été rendue possible grâce à l'expérimentation réalisée par une entreprise d'économie sociale (Transport sans frontière). Dans ce cas-ci, l'innovation réalisée par l'entreprise d'économie sociale (offrir du transport collectif à l'ensemble de la population à partir d'une entreprise de transport adapté) s'est institutionnalisée avec l'instauration d'une taxe sur l'essence et la création de la Régie intermunicipale. Cette institutionnalisation permet d'offrir le service à la population sur un vaste territoire et de compter sur un revenu assuré. De plus, l'entreprise d'économie sociale a une entente de service avec RéGIM qui lui a permis de croître.

Nouvelles modalités de travail

- > Projet SOL est un consortium formé par six entreprises d'insertion qui vise à prendre en charge les services alimentaires des institutions montréalaises regroupées au sein d'Espac pour la vie. La création d'un consortium est une première dans le milieu québécois de l'économie sociale. Avec cette expérience, les entreprises d'insertion ont maintenant une plateforme leur permettant de répondre à des appels d'offres d'importance. De plus, les enseignements tirés de ce cas pourront servir à d'autres projets.
- > *L'économie sociale, j'achète!* et DAFA ont misé sur le développement d'outils favorisant le travail commun et la mise en relation systématique des acteurs impliqués : brochures, sites Internet, etc.

Nouvelle attitude face à une problématique sociale

- > Le projet Sherpa a résolument adopté une architecture moderne et attrayante. Le bâtiment attire l'œil, suscite l'intérêt et la curiosité des passants qui peuvent découvrir la vision de l'entreprise, inscrite en façade. L'architecture est donc mise au service de la mission et contribue à faire évoluer les mentalités face aux personnes ayant des problèmes de santé mentale. De plus, en créant la mixité sociale entre celles-ci, des familles monoparentales et des artistes émergents, Sherpa aide à bâtir des liens entre ces groupes sociaux, à créer de nouvelles synergies entre eux et à exercer leur citoyenneté.
- > Dose Culture permet de modifier le caractère « délinquant » associé aux graffitis pour le transformer en attitude positive et en un sentiment de fierté résultant de la participation de la population à l'art urbain.

Nouvelles retombées liées à la prise en charge par l'économie sociale d'activités qui existaient déjà

- > Le Projet SOL prend en charge l'offre de services alimentaires dans des institutions d'Espace pour la vie. Ce faisant, non seulement il intègre des pratiques d'approvisionnement responsables et équitables, mais il permet de créer des emplois pour des personnes ayant terminé un parcours d'insertion ou ayant des contraintes à l'emploi.
- > Le projet *L'économie sociale, j'achète!* déployé par le CÉSÎM permettra d'accroître les retombées sociales des achats effectués par les institutions montréalaises participantes.

Nouveaux services permettant de développer la vitalité des milieux

- > La Coopérative de Baie-Johan-Beetz permet d'offrir à la population des services de proximité (épicerie), celle des 4 pôles permet de développer l'offre d'activités touristiques et d'assurer un meilleur développement économique en milieu dévitalisé. La radio CKBN permet à la population d'avoir accès à de l'information locale tandis que Bécik Jaune offre des vélos en libre-service. Tous ces éléments contribuent à vitaliser les milieux où les entreprises sont implantées.

Conclusion

Dans les cas présentés, les entreprises d'économie sociale se retrouvent dans **deux types de situations** qui appellent des stratégies différentes pour développer des partenariats. En fait, les ingrédients de réussite présentés plus haut peuvent s'appliquer à tous les cas. Toutefois, selon le type de situation, l'une des catégories d'ingrédients nommées précédemment sera plus susceptible de prendre le dessus :

- 1. L'EÉS fait face à la concurrence du secteur privé et tente de tailler sa place sur le marché.** Il faut convaincre les élus ou les décideurs qu'elle est la mieux positionnée pour remplir le mandat, se faire octroyer le contrat, etc. Elle doit alors davantage travailler sur les ingrédients touchant à sa crédibilité.
- 2. L'EÉS apparaît comme la seule solution pour maintenir des services et pour vitaliser un milieu.** Il faut recourir aux ingrédients qui permettent de mobiliser un ensemble d'acteurs capable de fournir des ressources financières ou humaines afin de pouvoir développer (ou maintenir) le service et le rendre viable financièrement.

Les ingrédients présentés ici 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.

Au-delà de ces facteurs clés, des pistes d'action se dégagent afin de faciliter le développement des partenariats EÉS-municipalités.

En premier lieu, certaines municipalités veulent instaurer des clauses permettant de prendre en considération les retombées sociales engendrées par les entreprises qui répondent à des appels d'offres. Ce travail sur les clauses sociales mérite d'être suivi.

Ensuite, la formation des élus afin de démystifier l'économie sociale apparaît comme un élément incontournable.

De même, il faut outiller les EÉS afin qu'elles soient davantage au courant des occasions d'affaires et qu'elles soient en mesure de se positionner sur les marchés. Les guides produits par le Chantier de l'économie sociale

et par le MAMROT constituent une base pour y arriver, mais les entreprises manifestent aussi le besoin d'être accompagnées afin de s'approprier véritablement les règles qui entourent l'obtention de contrats sur les marchés publics.

Il faut également outiller les municipalités pour qu'elles connaissent mieux les produits et services offerts (et potentiellement offerts) par les entreprises d'économie sociale.

Finalement, les innovations identifiées participent à une transformation sociale où les élus et d'autres partenaires voient de plus en plus l'importance de l'économie sociale pour le développement. Le recueil d'expériences auquel le présent document fait référence vise à faciliter cette transformation en fournissant de l'information sur l'établissement de partenariats entre les EÉS et les municipalités. Les cas présentés constituent presque tous des histoires à succès desquelles il a été possible de tirer des ingrédients de réussite qui peuvent aussi être considérés comme des bonnes pratiques. Ces succès constituent autant de vitrines contribuant à montrer l'importance de l'économie sociale. Nous invitons donc tous ceux qui le désirent à les diffuser le plus largement possible. ■



www.tiess.ca
info@tiess.ca