

Sommaire

Remerciements	3
Introduction	5
Description du mandat	8
<i>Objectifs de l'étude</i>	9
<i>Questions spécifiques de recherche</i>	9
<i>Les attentes du mandataire</i>	10
<i>Responsabilités de l'étudiant</i>	11
Présentation de l'organisme d'accueil	12
Le GRAP Estrie	12
<i>Sa mission</i>	13
<i>Son fonctionnement</i>	13
La recension des écrits	15
<i>L'analyse des politiques publiques</i>	15
<i>L'expert et le consultant</i>	16
<i>L'évaluation de programmes</i>	18
La méthodologie	20
<i>Le processus de collecte et de traitement des données</i>	20
<i>La qualité des données</i>	21
<i>La validité de la recherche</i>	21
Résultats	22
Conclusion	23
Bibliographie	25
ANNEXE I	26

Introduction

Aux termes de mes quatre sessions complétées, la réalisation d'un stage en milieu de travail bouclait la boucle de mon parcours universitaire en vue de l'obtention de la Maitrise en administration publique, ayant comme spécialisation l'évaluation de programmes publics. Ce document constitue donc la finalité de mes études et rend compte de mon stage que j'ai réalisé auprès de l'Université de Sherbrooke et le GRAP-Estrie.

Dans un premier temps, étant native de Sherbrooke, je désirais effectuer mon stage dans ma région et ainsi contribuer au développement de celle-ci. Cependant, quelques mois avant la concrétisation de ce dernier, le député fédéral de Sherbrooke, Serge Cardin, m'offrait un emploi dans son organisation. Possédant un baccalauréat en Politiques appliquées, je ne pouvais passer à côté de cette opportunité. J'avais donc deux bonnes raisons de vouloir demeurer dans ma ville d'origine. Par contre, de tenter de jumeler un emploi à temps plein et la réalisation d'un stage complexifie énormément la sollicitation d'un stage auprès des organismes. Cela fut possible. Possible, grâce à la compréhension et la flexibilité des acteurs ayant à cœur ma réussite scolaire tant du côté du personnel de l'ENAP que de mon employeur.

Mes démarches en vue de dénicher le stage parfait dans ma région débutèrent à l'automne 2009. C'est par l'intermédiaire d'un professeur de la faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke, Johanne Queenton et son groupe de réseautage, le GRAP Estrie, qu'une recherche entourant l'économie sociale de l'Estrie me fût proposée. Bien que le mandat m'intéressait, il devait cependant concorder avec les exigences de ma spécialisation. Aux termes de quelques courriels et discussions avec mon professeur-conseiller, Pierre Simard ainsi qu'avec mon mandataire, Johanne Queenton, les paramètres et les orientations de la recherche furent adaptés et l'aventure de ce stage prit son envol.

Très honnêtement, l'économie sociale était pour moi un concept très flou et je l'admets, teinté de quelques préjugés. La notion de *développement économique* ne figurait pas dans ma définition initiale de cette notion, et je ne suis pas seule à partager cette perception !

Pourtant, depuis quelques années déjà, les élus municipaux tentent d'intégrer cette nouvelle façon de penser le développement de leur territoire à leur planification stratégique. Le partenariat de la Ville de Montréal avec les entreprises d'économie sociale est un bel exemple de l'apport de ce mode de développement. Par l'intermédiaire des CLD régionaux, les MRC de l'Estrie ont emboîté le pas notamment depuis l'adoption de la *Loi sur le ministère du Développement économique et régional et de la Recherche (projet de Loi 34)*.

Par ailleurs, avec une nouvelle coordonatrice très dynamique, le Réseau des entreprises en économie sociale de l'Estrie (REÉSE) désirait être proactif dans sa planification stratégique et avait pour objectif l'identification de créneaux potentiels pour chacune des MRC. Cet objectif figurait dans le plan d'action de cet organisme afin d'effectuer ultimement une tournée auprès des différentes communautés estriennes. La connaissance de leurs besoins et de leur réalité constituait un atout incontournable afin de promouvoir l'économie sociale dans leur région. De cette situation émana le besoin de faire appel à des chercheurs ou praticiens. Désignée pour mener à terme cette recherche, j'intégrai le Groupe régional d'activités partenariales de l'Estrie (GRAP-Estrie) où des professeurs de l'Université de Sherbrooke effectuent et publient des études selon diverses thématiques.

Désirant conserver mon emploi au bureau de circonscription du député Serge Cardin, je devais, en dehors de mes heures de travail, effectuer cette évaluation sur l'économie sociale en Estrie. Cette situation demanda une gestion rigoureuse de mon temps afin de parvenir à conjuguer ces deux emplois. De plus, n'étant pas très familière avec le sujet de recherche, j'ai consacré beaucoup de temps à

lire sur ce dernier afin de m'approprier les notions qui me seraient utiles. Cependant, la littérature était limitée. J'ai dû persévérer afin de trouver des ouvrages pertinents. J'ai développé une extraordinaire capacité de synthèse afin de rendre compte de mes recherches. J'ai ainsi intégré des notions vues en classe pour présenter mon projet à chacune des ces étapes (Napperon de présentation, Schéma etc.).

Bref, les pages qui suivent informent un peu plus le lecteur sur le déroulement de cette expérience de travail. Tout d'abord, le mandat sera exposé ainsi que les objectifs et les attentes qui me furent fixés.

Également, une description des tâches éclaircira mon rôle auprès de mon organisme d'accueil. Puisque la production d'un document me fut assignée, celui-ci sera joint au rapport de stage en annexe.

Un organigramme présentera les relations qui lient les différents acteurs impliqués dans mon stage car parfois, celles-ci sont complexes. Outre ce schéma, la mission et le fonctionnement de l'organisme d'accueil seront présentés au lecteur.

Une recension des écrits abordera les textes fondamentaux sur lesquels je me suis appuyée afin de me guider lors de mon stage. Également, cette partie abordera les défis que posent l'étude de l'économie sociale puisque ceux-ci ont compliqués mon mandat et j'y fus confrontée tout au long de mon stage. Outre la méthodologie utilisée pour parvenir à mes fins, les résultats de ma recherche seront exprimés, invitant ainsi les gens à se pencher sur la problématique que pose l'évaluation de l'économie sociale en tant que moteur de développement local. En guise de conclusion, des recommandations seront formulées.

Bonne lecture !

Description du mandat

Le mandat qui me fut soumis est le suivant : produire une analyse transversale comprenant un état de situation de chacune des MRC composant l'Estrie dans le but d'identifier des créneaux potentiels propices à la consolidation, l'expansion ou le développement de l'économie sociale et ce, dans un optique de développement local. En d'autres termes, démontrer que l'économie sociale puisse être un levier de développement local pour les différents acteurs municipaux (élus, entrepreneurs, organismes etc.).

Il y a une dizaine d'années, l'économie sociale est devenue une prérogative municipale par l'entremise des centres locaux de développement. Ce sont donc les instances locales qui, particulièrement depuis l'entrée en vigueur de la loi 34, ont la responsabilité d'intégrer dans leur portefeuille stratégique la préoccupation de l'économie sociale. Ainsi, «une municipalité régionale de comté [MRC] peut prendre toute mesure afin de favoriser le développement local et le soutien à l'entrepreneuriat sur son territoire » et elle peut offrir « [...] l'ensemble des services de première ligne aux entreprises, [...], et assurer leur financement »¹. De plus, la municipalité doit « élaborer un plan d'action local pour l'Économie et l'emploi, en tenant compte notamment du plan quinquennal de développement établi par la Conférence régionale des élus de son territoire »². Finalement, l'alinéa 3 oblige l'instance locale à « élaborer, en tenant compte des orientations, stratégies et objectifs nationaux et régionaux, une stratégie en matière de développement de l'entrepreneuriat, y compris l'entrepreneuriat de l'économie sociale ». Dans ce contexte, il est nécessaire de bien comprendre les liens entre l'économie sociale et le développement local, particulièrement en ce qui concerne les contributions actuelles et potentielles de cette dernière au développement local.

¹ Loi 34, article 90, chapitre VI, section 1.

² Loi 34, article 90, alinéa 2, chapitre VI, section I

Objectifs de l'étude

Cette recherche s'articulait autour des trois objectifs suivants :

- 1) Démontrer que la conjoncture actuelle favorise l'économie sociale comme modèle de développement local par des exemples dans d'autres MRC.
- 2) Dégager les obstacles et les défis qui freinent l'établissement et l'utilisation de l'économie sociale comme stratégie de développement local et d'identifier les stratégies et les pratiques de gestion de l'économie sociale favorisant son intégration dans les politiques de développement local des territoires.
- 3) Présenter les secteurs d'activités possibles afin de susciter la réflexion.

Questions spécifiques de recherche

Objectif 1 :

- ❖ Comment le contexte actuel peut-il influencer l'intégration de l'économie sociale dans les stratégies de développement local des régions?

Objectif 2 :

- ❖ Quels sont les enjeux de la gestion de l'économie sociale freinant son utilisation dans les politiques de développement local?
- ❖ Comment les principaux acteurs du développement local peuvent intégrer des pratiques innovantes afin que l'économie sociale s'érige comme vecteur de développement local?

Objectif 3 :

- ❖ À quels enjeux de développement local les entreprises d'économie sociale peuvent-elles répondre?

D'une part, l'objectif 1 fut réalisé à partir des états de situation des diverses MRC et conséquemment, par l'identification de créneaux potentiels d'économie sociale

pour chacune d'entre elle. D'autre part, les objectifs 2 et 3 furent davantage abordés dans le cadre d'une revue de littérature.

Les attentes du mandataire

Les attentes de mon mandataire étaient simples. Avant toute chose, je me devais de développer une connaissance suffisante de l'économie sociale pour ensuite y appliquer ma formation universitaire.

Par la suite, je devais mettre à contribution mon expertise en analyse des politiques au domaine de l'économie sociale en Estrie. C'est ma capacité de synthèse et d'analyse qui a d'abord accroché Mme Queenton dans un de mes travaux écrits. Elle s'attendait donc que la même rigueur soit appliquée à ce mandat. Je devais aussi faire preuve d'une bonne éthique de travail et d'un bon sens critique comme tout bon chercheur.

Également, puisque cette professeur enseigne à la fois à Longueuil et à Sherbrooke, et que son horaire du temps est très chargé (Table de concertation, consultante, conférence etc.), je devais être autonome, débrouillarde et avoir le sens de l'initiative. Cet aspect fut clair dès le début. D'autant plus que M. Simard pour sa part était sur le campus de Québec, je devais être bien organisée.

Étant nouvelle et externe à l'organisation, je questionnais beaucoup les membres du GRAP Estrie pour me faire une idée de l'économie sociale et des stratégies mises en place. À ce sujet, mes compétences abordaient d'un tout autre point de vue le sujet, ce qui plaisait à mes collègues. Ce vent de fraîcheur était apprécié. Cette dynamique faisait indirectement pression sur mon expertise.

Enfin, à la fin de tout ce processus de recherche, ma mandataire s'attendait à ce que je maîtrise bien mon savoir afin que je puisse le diffuser de manière claire et concise lors de la présentation devant un panel de praticiens dans le milieu. Dans l'ensemble, ceci constitue les attentes à mon égard.

Responsabilités de l'étudiant

Afin de simplifier la présentation des tâches concrètes qui me furent confiées, le tableau suivant les expose.

Tâches spécifiques de l'étudiant

Analyse documentaire

Production d'un rapport écrit

Développer des outils de diffusion

Participer à des rencontres avec des partenaires du milieu

Présenter la recherche et ses constats lors du Colloque d'octobre du REÉSE

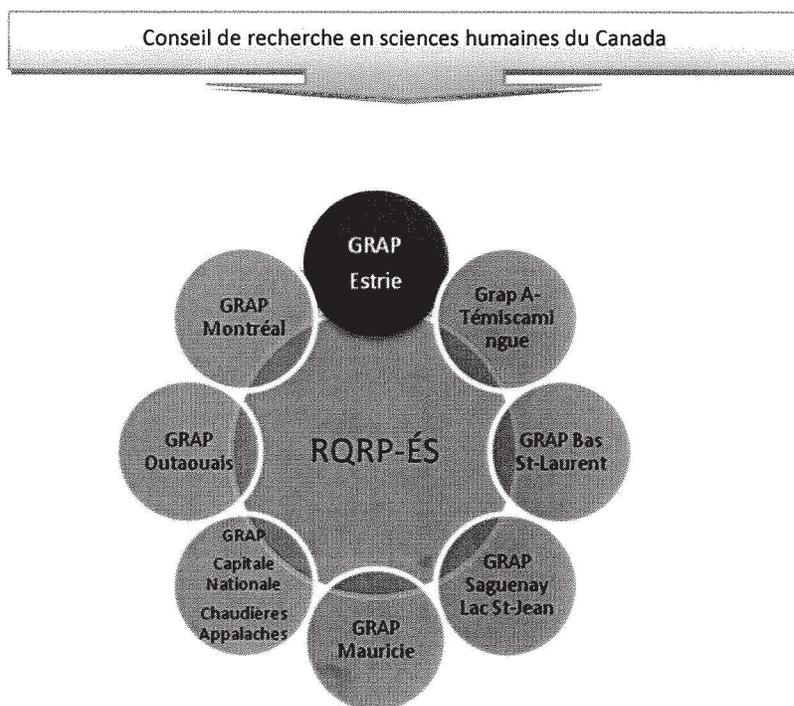
Le rapport final constituait un outil important pour le REÉSE. En effet, la production d'un tel document figurait dans la planification stratégique du REÉSE afin d'orienter les stratégies futures en ce qui a trait à la de promotion de l'économie sociale dans les diverses MRC. Également, il permettra de cibler les secteurs pertinents et de développer un réseau d'acteurs reliés à ces domaines.

Présentation de l'organisme d'accueil

Le GRAP Estrie

Financé par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada, le Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS) participe activement à la réflexion entourant l'économie sociale en valorisant les connaissances sur le sujet, et ce, en partenariat avec les praticiens du milieu. Grâce à cette collaboration, les diverses études réalisées « contribuent à la reconnaissance et à l'essor de l'économie sociale comme outil de développement social, culturel, politique et économique du Québec » (Sutton, 2007). Le RQRP-ÉS est constitué de huit Groupes régionaux d'activités partenariales (GRAP) soit des groupes de travail rassemblant des chercheurs et des praticiens ayant un intérêt pour diverses thématiques tel que les services aux personnes, l'habitat communautaire, le loisir et tourisme social, les finances et le développement local et régional. Le schéma suivant présente les liens entre ces institutions.

Organigramme



Source : Sutton, 2010

C'est dans cette optique que cette recherche s'inscrivait en abordant des créneaux potentiels de l'économie sociale dans les sept MRC de l'Estrie. Ce document a pour objectif d'éclaircir et d'informer les acteurs du milieu sur les opportunités qu'offre l'économie sociale en termes de stratégies de développement local sur le territoire estrien.

Sa mission

Dans le cadre de ce stage, c'est le GRAP-Estrie qui m'a orienté tout au long de mes recherches avec la personne professeur Johanne Queenton. Comme mentionné précédemment, le GRAP-Estrie « est un groupe de travail qui met en œuvre différentes activités de réflexion, de recherche et de valorisation des connaissances en économie sociale » (GRAP-Estrie, 2009). Par ces différentes initiatives et son réseau développé, le GRAP-Estrie développe une synergie entre les chercheurs et les partenaires du milieu. Il a pour mandat de générer non seulement des connaissances sur le sujet mais également de diffuser et de promouvoir ce savoir afin de faire connaître la pertinence de l'économie sociale comme stratégie de développement des communautés.

Son fonctionnement

La codirection est assurée par un chercheur et un praticien. Ceux-ci ont pour responsabilités d'approuver les ordres du jour, de tenir le budget, d'animer les rencontres et de participer aux rencontres avec les codirecteurs du RQRP-ÉS. Le GRAP-Estrie se rencontre périodiquement de 6-7 fois par années pour assumer les rôles suivants (GRAP-Estrie, 2009) :

- Identifier les thématiques de recherche et élaborer le plan de travail annuel
- Analyser et évaluer les projets aux fins d'accréditations
- Allouer es ressources financières
- Suivre l'évolution des projets de recherche et des activités de transfert ou de diffusion
- Organiser des séminaires et des colloques

Chaque projet de recherche possède son comité de suivi composé de membres du GRAP-Estrie ainsi que de partenaires du milieu qui chapeautent et orientent les chercheurs et leurs assistants.



La recension des écrits

Afin de bien mener ce stage, plusieurs notions enseignées dans divers cours à l'ENAP m'ont été très utiles dans ma démarche notamment celui d'analyse des politiques publiques et d'évaluation de programmes publiques. Bien que mon mandat ne se déroulait pas dans le secteur public, il me fut possible de faire certains parallèles.

L'analyse des politiques publiques

Le mandat d'identifier des créneaux potentiels d'économie sociale en Estrie fut possible seulement suite à une analyse de l'environnement externe. C'est ce que les états de situation avaient pour mission. Cette étape est fondamentale puisqu'elle permet d'identifier les éléments stratégiques qui permettront de faire émerger l'utilisation d'une politique publique, dans le cas à l'étude : l'économie sociale.

Dans cette perspective, les ouvrages de Kingdon et de Lemieux se questionnent principalement sur l'affirmation suivante : pourquoi certaines options sont retenues et d'autres non ? Dans le cas présent, on peut modifier ce questionnement portant sur les politiques publiques et se demander pourquoi l'économie sociale est utilisée ou non dans les stratégies de développement local. Une partie de la réponse réside en ce que l'auteur nomme la fenêtre politique, soit une fenêtre d'opportunité qui se présente durant une période de temps qui permet de mêler le courant politique, le courant des problèmes et le courant de solutions.

Tout d'abord, le courant des politiques réside dans le climat politique, la conjoncture, l'opinion publique etc. qui est susceptible d'influencer une politique. (ex : acteurs locaux et une population très favorable à l'économie sociale). Le courant des problèmes émerge d'une situation problématique (ex : vieillissement de la population et l'absence d'infrastructure pour y répondre dans une région donnée) qui nécessite une intervention, une action, une politique ou une

stratégie pour y répondre. Enfin, le courant des solutions provient grâce à des recommandations d'experts, d'entrepreneurs etc.

À plus petite échelle, c'est principalement ce que la recherche avait pour objectif soit de démontrer qu'il existe des éléments favorables relevant de l'économie sociale pour pallier certains besoins dans les MRC et qu'il faut être opportuniste et saisir ces fenêtres ouvertes.

L'expert et le consultant

Mon mandat de produire de nouvelles connaissances avait pour objectif ultime d'informer les acteurs du milieu de l'économie sociale sur des éléments pertinents qui allaient modifier leur intervention, leur champ d'action et leur approche auprès de leurs partenaires. En quelque sorte, mon statut de chercheur ne visait pas à développer, ce qu'appelle Coleman, des théories élégantes, « mais plutôt à fournir des guides pour l'action » (Lemieux, 2002). C'est une des contributions des spécialistes aux politiques publiques : améliorer les connaissances afin que les décideurs les utilisent pour guider leurs choix. Comme l'écrit Lemieux et qui rejoint la pensée de Coleman, « les chercheurs comme les experts doivent éclairer les choix et non pas les imposer » (Lemieux, 2002). Je suis d'avis que cette affirmation illustre l'objectif de mon stage.

En complémentarité, j'ai effectué mon stage selon les prémisses caractérisant le rôle d'un consultant externe. Je jouissais d'une indépendance face à mon mandataire et l'organisme du GRAP-Estrie. Ne possédant pas les ressources internes pour réaliser ce projet de recherche et ne disposant pas du temps pour le faire, l'appel à un consultant externe s'avérait une option.

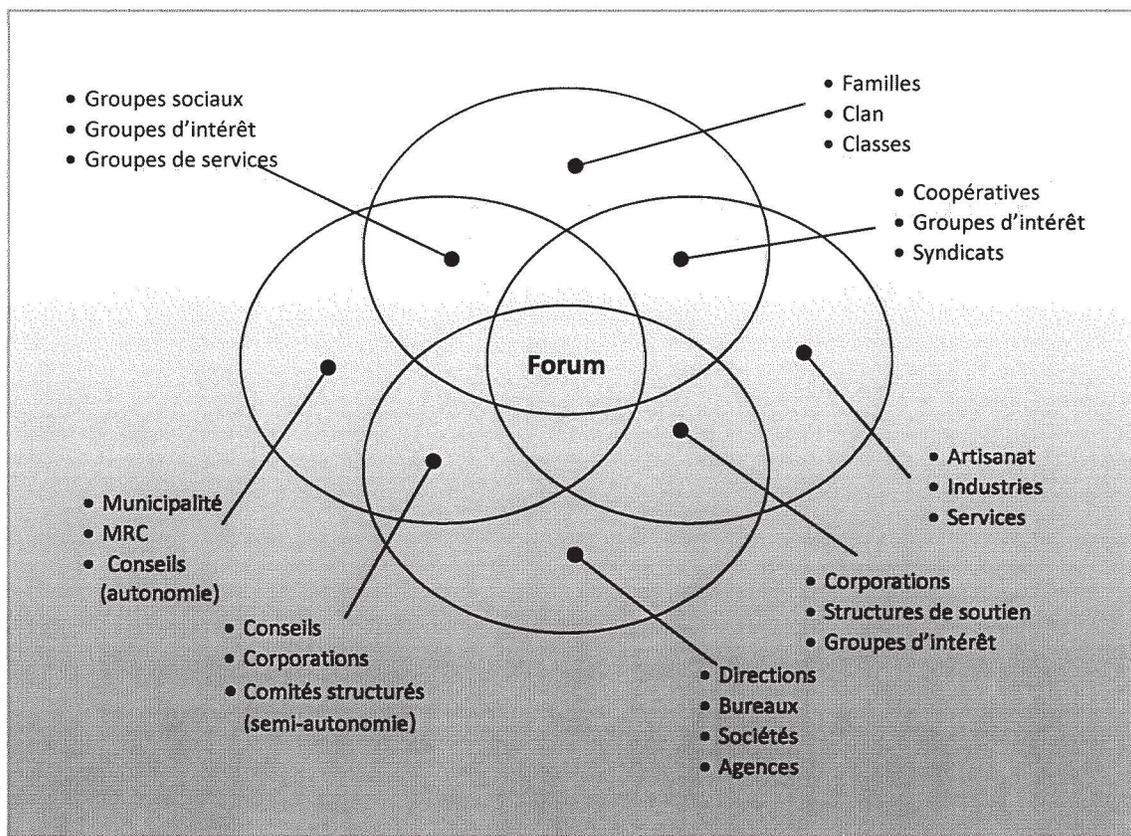
Le réseau social

Enfin, l'importance de développer un réseau avec des partenaires du milieu fut une première dans le cadre de fonction professionnelle. Le capital social de Bourdieu (1979), c'est-à-dire, les réseaux et les contacts avec des personnes clés, m'a permis d'obtenir les documents nécessaires à la production de ma

recherche car tous ne sont pas publiés sur internet. Cet aspect du réseautage est un facteur déterminant lorsqu'il est question d'économie sociale. Le développement de partenariat est fondamental pour la promotion et la recherche d'appui dans les projets mis de l'avant puisque le concept est peu connu des entrepreneurs locaux et des élus municipaux.

Le tableau suivant démontre les acteurs impliqués lorsqu'il est question de développement local et illustre bien l'importance d'avoir des alliances pour mettre de l'avant l'économie sociale dans l'élaboration des stratégies de développement local.

Acteurs du développement local et régional



Source : Proulx, M.-U. et Darhouani, L. (2001). *Les chantiers des NTIC au service des collectivités locales et régionales. Inspiré de Friedman (1992).*

L'évaluation de programmes

La démarche concrète de mon stage s'articulait autour de la production d'une recherche portant sur le développement local et l'économie sociale. Dès le départ, avec ma formation universitaire, je considérais qu'il serait ardu de tenter de mesurer l'apport de ce domaine dans le développement local. D'une part, mon mandat comportait sept municipalités à l'étude, ce qui en soit est beaucoup trop large comme échantillon. D'autre part, l'objet de recherche soit l'ensemble des activités en économie sociale en Estrie est large et ne constituait pas un programme ou une intervention précise. Aussi, il existe peu de documents faisant état des indicateurs en économie sociale.

Or, en évaluation de programmes, il faut tenter d'isoler l'intervention afin de pouvoir mesurer l'effet de cette dernière. Cela est très difficile dans le domaine de l'économie sociale lorsque l'on désire mesurer les effets qualitatifs. À titre d'exemple, lorsque vient le moment d'évaluer quantitativement les retombées économiques d'une entreprise, l'exercice est relativement simple. Des outils de gestion et de contrôle des entreprises privées peuvent aisément être transposés et ainsi avoir un aperçu du nombre d'emplois créés, des surplus budgétaires, etc. Toutefois, le tout devient plus corsé lorsqu'il est question de mesurer la rentabilité sociale des activités dès l'organisation.

En premier lieu, comme le souligne Bouchard, « l'une des questions à se poser consiste à savoir si la contribution de l'ÉS est ou non spécifique » (Bouchard, 2003). D'une part, si l'on répond par la négative, cela revient à conclure que ce qui est mesuré pourrait être fait selon les mêmes paramètres que lorsqu'il est question d'évaluer la contribution de l'économie privée et de l'économie publique. D'autre part, si l'on considère que l'économie sociale a des caractéristiques particulières et qu'elle « est productrice de résultats ou d'effets qu'elle est seule à pouvoir réaliser, il serait important de recourir à des concepts et à des méthodologies appropriées afin de bien mesurer les incidences qu'elle a sur le développement économique et social » (Bouchard, 2003).

Partant de cette hypothèse que les entreprises d'économie sociale possèdent leurs propres spécificités, un des grands enjeux des tenants de l'ÉS est de démontrer la contribution de celles-ci dans l'épanouissement et la prospérité d'un territoire. En fait, il n'est pas simple de démontrer la pertinence des entreprises de l'ÉS et ce, parce que les outils ne sont pas ou peu développés. À ce jour, « aucune méthodologie d'évaluation de la performance et des impacts sociaux et territoriaux de l'ÉS qui fasse consensus pour dresser un portrait de la contribution de l'économie sociale au Québec » (Bouchard, 2003). Par ailleurs, une récente tournée de l'ensemble des régions du Québec a permis de constater que le besoin de développer des indicateurs de « rentabilité sociale » se fait sentir dans tous les secteurs de l'ÉS et dans tout le territoire du Québec. Il est juste d'affirmer que ce défi déborde nos frontières, ce besoin se faisant notamment sentir en France) et en Espagne (Bouchard, 2003). Pour l'instant au Québec, « les pratiques d'évaluation sont éclatées, correspondant à la diversité des secteurs d'activités et des types de publics auxquels s'adressent les activités » (Bouchard, Bourque, Lévesque, 2001). Or, dans un contexte de restrictions budgétaires, de gestion par résultat et de performance, les demandes d'évaluation sont désormais pratiques courantes de la part des pouvoirs publics.

Bien qu'il n'existe pas à ce jour de méthodes ou de grilles uniformes, des tentatives locales ont été mises de l'avant. Ainsi, le CLD de Laval a conçu un outil de gestion de la performance (GPS) pour relever le défi que pose l'évaluation des activités des entreprises d'économie sociale. De plus, le CLD du Bas-Richelieu en Montérégie a créé un outil intitulé « Guide d'analyse de la rentabilité sociale à l'intention des promoteurs de projets d'entreprises d'économie sociale », utilisé lors de la réalisation du plan d'affaires afin d'évaluer la rentabilité sociale de l'entreprise. Enfin, le Comité sectoriel de main-d'œuvre - Économie sociale action communautaire (CSMO-ESAC) a produit en 2004 un document intitulé *Indicateurs de rentabilité sociale ou indicateurs d'impact*

économique ? dans le but de répondre à ces questionnements entourant l'évaluation de l'économie sociale.

La méthodologie

Je rappelle que mon hypothèse de départ était la suivante : l'économie sociale peut constituer une stratégie de développement local. Pour accroître son utilisation, il suffit d'en démontrer son apport. Afin de parvenir à vérifier cette affirmation, voici la manière dont je m'y suis prise.

Le processus de collecte et de traitement des données

Tout d'abord, je me suis familiarisée avec les concepts clés de cette étude soit le développement local et l'économie sociale afin de savoir vraiment de quoi il était question.

Par la suite, j'ai structuré un plan exhaustif du plan de travail et je l'ai présenté à mon comité de suivi. Une fois les modifications apportées, un échéancier a été établi.

Cette étape franchie, j'ai procédé à une recension des documents pertinents qui étaient disponibles par le web, ou en contactant les personnes responsables dans les divers CLD. Ainsi, les données qui ont été utilisées provenaient essentiellement des Plan d'action local pour l'économie et l'emploi (PALÉE) des MRC, des politiques de développement, des rapports d'activités des divers CLD ainsi que de leur planification stratégique. Afin de bien cerner les enjeux locaux des régions, j'ai procédé à une analyse Forces-Faiblesse-Menaces-Opportunités (FFOM) pour dégager les enjeux auxquels l'économie sociale pouvait répondre.

Il en résulta des états de situations propres à chaque MRC. De cette démarche, des créneaux potentiels d'économie sociale furent suggérés et justifiés dans le document final.

Par la suite, je me suis questionnée sur l'évolution de l'économie sociale dans chacune des MRC et sur l'efficacité des interventions menées depuis 2004 (année de l'adoption de la loi confiant aux MRC, et donc aux CLD, l'élaboration de stratégies en matière de développement. Je me suis vite rendue compte que cette démarche pourrait facilement faire l'objet d'une recherche à elle seule. J'ai néanmoins présenté le cadre logique en expliquant la pertinence d'un tel outil en économie sociale.

Selon les données disponibles, j'ai réalisé un cadre logique pour différente mission et raison d'être inspiré des documents des CLD. Ceci avait pour objectif de démontrer que dépendamment de la mission d'une intervention ou d'une activité, les objectifs et les stratégies se modulent. Ainsi, avant d'effectuer la mise en œuvre d'un programme, une intervention ou une activité, il est important de bien cibler sur quoi on veut agir et quels résultats l'organisme vise obtenir (extrants) afin d'évaluer si la finalité est un échec ou un succès. Je pense que cet exercice peut soulever beaucoup de réflexion même si ce n'est pas un programme public qui est évalué.

La qualité des données

Afin d'identifier et de soumettre des suggestions intéressantes et appropriées aux réalités des diverses MRC, seuls les plus récents (2007 à aujourd'hui) PALÉE, Plans d'action (plan stratégique) et Rapports d'activités ont été étudiés. L'année 2007 correspond aux premières publications des PALÉE.

La validité de la recherche

La validité de la recherche est limitée à l'Estrie puisque celle-ci s'appuie sur des caractéristiques propres à l'Estrie et des MRC qui la composent. Les résultats ne peuvent donc pas être extrapolés et généralisés à toutes les municipalités.

Résultats

Je suis très fière du travail que j'ai accompli et en voici les constats qui peuvent en être tirés. L'économie sociale, lorsqu'elle est connue et que des exemples de réussites appuient un projet, peut s'introduire dans les stratégies de développement local. La MRC de Coaticook en est un bel exemple. Il suffit de saisir les fenêtres d'opportunités et tirer profit d'une conjoncture de plus en plus favorable à ce mode de développement. Par ces études de cas, il fut démontré que plusieurs opportunités d'affaires sont réelles en ce qui a trait à l'intégration et l'utilisation de l'économie sociale comme réponse à différents besoins de la communauté locale. L'intérêt pour l'économie sociale ne peut que croître avec le contexte actuel tant du point de vue économique que social. La solidarité, la coopération et la participation citoyenne seront des matrices de développement de plus en plus utilisées par les gouvernements locaux. L'engouement pour le *local* favorise certainement la promotion de l'économie sociale auprès de tous.

Le document final a énormément plu aux membres du GRAP-Estrie ainsi qu'à mon mandataire. Ils furent surpris de la qualité et la rigueur de mon travail. Plusieurs créneaux les ont parfois impressionnés et étonnés. Pour reprendre les dires de quelque uns : lorsqu'on est trop près de l'arbre, on ne voit pas la forêt qu'il y a derrière. Cette expression prouve qu'il faut parfois être externe d'une situation pour pouvoir porter un jugement plus critique et novateur.

Toutefois, il fût très difficile d'isoler l'apport de l'économie sociale dans une collectivité. Pour faciliter l'exercice, il faudrait dissocier chacune des interventions et faire des cadres logiques pour évaluer chacune des initiatives en regard de sa raison d'être au lieu de prendre l'économie sociale dans son ensemble. Il y a trop d'activités hétérogènes qui sont entreprises simultanément pour mesurer l'apport global de l'économie sociale. Également, l'absence de situation initiale complique la tâche. Cela m'a déçue mais j'étais consciente de l'ampleur de la tâche. Ainsi, il faudra travailler fort à démontrer l'apport de l'économie sociale envers les bailleurs de fonds et les élus. La seconde partie de mon hypothèse est donc

mitigée. Elle fut illustrée davantage par des études de cas. En somme, je peux affirmer que dans l'ensemble, l'objectif initial fut atteint.

Conclusion

Le stage m'a confirmé une chose qu'un professeur de l'ENAP nous a enseignée : le décalage entre les connaissances acquises durant la maîtrise et la réalité est bien réel. La conférence d'une jeune professionnelle dans le cadre d'un cours de Consultation et changement organisationnel affirmait la même chose : on apprend sur le tas même si on est encadré. C'est bien vrai. La débrouillardise et la confiance en ses compétences furent deux traits de personnalité incontournables.

Pour sa part, ma démarche s'inscrivait davantage dans la branche de l'analyse de politiques, une expérience de travail complémentaire à l'évaluation de programmes. Un futur emploi dans ce domaine me plairait beaucoup. Je suis satisfaite du résultat final compte tenu que l'économie sociale m'était totalement inconnue il y a à peine 26 semaines. Ce stage m'a non seulement permis d'avoir confiance en mes moyens mais également m'a démontré que mon parcours universitaire est complet. Je possède plusieurs cordes à mon arc.

En ce qui concerne la théorie précédemment présentée, je considère que la finalité, soit ma recherche sur l'économie sociale, constitue un guide qui orientera les décisions futures en ce qui a trait aux champs d'intervention des divers organismes (CLD). Comme un consultant externe ou un chercheur, j'ai livré un produit final (document final) possible grâce à mes compétences, ma formation et mon expertise.

Enfin, l'utilité de ma recherche pourrait faire l'objet d'un suivi, à savoir si certains créneaux ont intéressé ou interpellé des entrepreneurs ou des élus municipaux. Finalement, une nouvelle enquête portant sur l'apport de l'économie sociale,

comportant des indicateurs de rentabilité s'avérait d'une belle initiative. Cela pourrait être un outil de référence très précieux pour les tenants de l'économie sociale.

Bibliographie

BOUCHARD, M., G. L. Bourque et B. Lévesque. 2001. « L'évaluation de l'économie sociale dans la perspective des nouvelles formes de régulation socio-économique de l'intérêt général », *Cahiers de recherche sociologique*, mars 2001, p. 31-53.

BOUCHARD, Marie J, FONTAN, Jean-Marc, LACHANCE Éline et Lauren FRAISSE (Page consultée le 15 mars 2010). *L'évaluation de l'économie sociale, quelques enjeux de conceptualisation et de méthodologie*, [En ligne], <https://depot.erudit.org/bitstream/001341dd/1/IN0301.pdf>

BOURDIEU, Pierre (1979). *La distinction : critique sociale du jugement*, Paris, Éditions du Minuit, 670 p.

KINGDON, John W. (1995). *Agendas, alternatives and public policies*, 2nd Edition, New York, Harper Collins, 254 p.

LEMIEUX, Vincent (2002). *L'Étude des politiques publiques : les acteurs et leur pouvoir*, Presses de l'Université Laval, 2002, 185 p.

LESCARBEAU, Robert, Maurice PAYETTE et Yves St-Arnaud (2003). *Profession : consultant*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 352 p.

MARCEAU, Richard, Daniel OTIS et Pierre Simard (1992). « La planification d'une évaluation : concepts théoriques et considérations pratiques », dans Roland Parenteau et coll., *Management public-Comprendre et gérer les institutions de l'État*, Sillery, Presses de l'Université du Québec, pp. 445-479., 640 p.

PROULX, M.-U. et DARHOUANli, L. (2001). *Les chantiers des NTIC au service des collectivités locales et régionales*

ANNEXE I
L'économie sociale en Estrie

Rapport-gratuit.com 
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES