

## **Comment pérenniser les identités des entreprises sociales et des initiatives solidaires ? Mondragon, Marinaleda et les CDEC Québécois**

Jacques Prades  
Université de Toulouse 2-Le Mirail  
prades@univ-tlse2.fr

### Résumé

A partir de trois cas d'agglomérations d'activités d'économie sociale, on montre qu'une condition nécessaire à la pérennisation d'identités est une forte porosité entre le mouvement coopératif et l'organisation de la société civile. Il est important de penser le non-marchand et les initiatives solidaires comme un élément permanent du développement des entreprises sociales.

Alors que l'interprétation anglo-saxonne du *non-profit sector* repose sur la philanthropie, c'est-à-dire l'aide désintéressée aux pauvres, l'économie sociale européenne est animée par une volonté de produire, de consommer ou de répartir autrement. Dans cette dernière option, la volonté de lutter contre l'exclusion sociale n'est pas absente mais elle est sous-tendue par la recherche d'une identité ou d'un destin commun (Defourny, 1999). C'est cette caractéristique qui peut faire basculer les politiques d'insertion par l'activité économique qui relève du décret sur les exclusions du 7 mai 1991 soit du côté de la charité, soit du côté de l'économie sociale et solidaire. Dans ce dernier cas, on peut dire que le mobile de l'action est politique au sens d'une dynamique collective qui, pour perdurer, doit construire une identité territoriale qui s'oppose à la nomadisation des firmes du capitalisme moderne.

Mais comment peut-on maintenir ou transformer dans le temps cette identité sans se renier ? Telle est la question posée dans cet article. Au regard des entreprises sociales qui sont nées au 19<sup>ème</sup> siècle en Europe, cette question mérite d'être posée, tellement la traction de la lucrativité (coopératives agricoles) est forte et celle de l'institutionnalisation (mutualité) imposante.

A l'appui de trois illustrations d'agglomérations d'activités d'économie sociale<sup>1</sup> choisies en Espagne et en Amérique du Nord, l'article propose d'avancer trois réponses différentes à cette question qui nous conduira à une thèse plus affirmée.

### **Mondragon, Arizmendiaretta et la force de la formation**

Situé à 50 km de Bilbao, au sud de Saint Sébastien, sur le territoire espagnol basque, Mondragon est une petite ville de 25 000 habitants. Le complexe coopératif de Mondragon regroupait en 1991, 18 904 socios (travailleurs-coopérateurs); en 2002, il y en avait 29 815, soit une progression de 57 % des effectifs de socios en 10 ans. Mais parallèlement, durant la même période, on est passé de 25 479 salariés (toutes catégories confondues) à 67 293, ce qui signifie que le nombre de travailleurs-coopérateurs est passé de 74, 2 % du total du personnel employé en 1991 à 44, 3 % dix ans plus tard. Regroupé autour de 116 coopératives, le complexe occupe tous les secteurs dans le champ de la production, de la distribution et de la

<sup>1</sup> Le complexe coopératif a déjà fait l'objet d'une publication à laquelle nous nous permettons de renvoyer le lecteur pour éviter des redites. « L'énigme de Mondragon, comprendre le sens de l'expérience » RECMA n°296, mai 2005. Cette publication résulte d'un travail réalisé pour l'Institut Pour la recherche de la Caisse des Dépôts et Consignations.

finance, de l'élevage à l'assurance en passant par les automatismes et même la fabrication d'autobus. Créé en 1956, sous l'impulsion d'un curé, Arizmendiarreta, ce complexe ne cesse de surprendre par la succession de modèles : le modèle gravitaire, le modèle des districts italiens et le modèle d'innovations technologiques<sup>2</sup>. Cette succession de modèles économiques a affecté le mobile politique qui tient les coopérateurs de ce complexe. On essaiera d'apprécier comment s'est construit ce complexe et quel est le relais qui a été transmis.

Don José María Arizmendiarreta est arrivé à Mondragón en 1941. J-M Ormaetxea, un des seuls des cinq compagnons de la première heure à être toujours vivant<sup>3</sup>, prétend que le mobile de l'expérience tenait à l'équité d'origine chrétienne qui sous-tend le processus : lutte contre la pauvreté au début de l'expérience puis lutte contre la division sociale et la répartition des revenus<sup>4</sup>. Influencé par le mouvement personnaliste français, le curé adopte la position du « ninisme » (ni collectivisme-ni libéralisme, ni gauche-ni droite). Le mouvement est née en France dans les années trente autour d' Emmanuel Mounier de la revue Esprit et de Ordre Nouveau qui sera plus radical dans ses positions politiques. L'idée forte est que la civilisation rationaliste s'effondre parce qu'elle n'offre aucune perspective à la personne, cet être spirituel, indépendant qui adhère à une hiérarchie de valeurs librement consenties au travers de laquelle il se singularise. Le rationalisme réduit l'humain à un être malléable, étouffé et mutilé dans ses racines charnelles. Cette posture exige une maîtrise de soi et une générosité. Deux positions rapprochent le curé du personnalisme :

- La première position porte sur la problématique de la civilisation, c'est-à-dire que l'homme dans sa totalité est mis en question par la société moderne. Cette crise de civilisation est explicite dans notre rapport à la nature, notre rapport au monde et notre rapport à nous-même, c'est-à-dire appelle à une révolution spirituelle.

- La deuxième position porte sur la question de la troisième voie : comme le personnalisme est caractérisé par le ninisme, il est à la recherche d'une alternative pragmatique. D'où le fait qu'il n'existe pas de formules stéréotypées, de modèle alternatif mais plutôt des solutions adaptées aux circonstances. Ce que réalise Mondragón, c'est l'unité fonctionnelle de coopératives intégrées à partir d'un pragmatisme propre au pays basque.

Plusieurs expressions reviennent sous l'écriture du curé qu'on trouve dans le mouvement personnaliste : « l'expérience », la « liberté », une « discipline volontaire », la « primauté de la personne », « l'existence de vérités spirituelles », etc., de sorte que même si nous n'avons pas les preuves de cette proximité, un certain nombre d'éléments inclinent à penser à un jeu d'influences<sup>5</sup>. Mondragón est de toutes façons issu du mouvement social catholique comme le suggère l'article 5 des statuts d'Ulgor : « Les associés de la coopérative proclament la nécessité que les uns et les autres acceptent les limites et les sacrifices qu'exige le travail en équipe en considérant son acceptation comme testament de solidarité chrétienne en vue d'un bien commun ». C'est ce contexte politique essentiel qui permet d'expliquer la naissance du complexe de Mondragón dans une région marquée par une prise de position ecclésiastique qui tranche avec le reste de l'Espagne puisque le clergé avait nettement pris position en 1936 pour les républicains, ce qui lui valu l'assassinat de 16 prêtres basques en 1937.

Dès 1941, dès son arrivée à Mondragon, le curé crée une école polytechnique et c'est de cette école que sortiront les cinq fondateurs de la première coopérative, ULGOR. Au-delà des interventions dans les Ikastolas pour l'apprentissage de la langue basque (l'Euskara), les

---

<sup>2</sup> Voir rapport Caisse des Dépôts et Consignations.2006.

<sup>3</sup> Usatorre est mort en 1970, Larranaga en décembre 2004 alors que Ortubay a quitté la coopérative 6 mois après sa création.

<sup>4</sup> J-M Ormaetxea nous a reçus le 22 octobre 2004 à Palacio Otalora, à Mondragón.

<sup>5</sup> Henriette Charbonneau, veuve du personnaliste gascon Bernard Charbonneau, dont J. Ellul disait « il m'a appris à penser », ne se souvient pas que son mari ait eu connaissance de l'expérience de Mondragón, ni du curé rouge (correspondance personnelle). Ce qui est sûr, c'est que la dimension « nature » de la tendance gasconne du mouvement personnaliste est totalement absente dans le complexe coopératif de Mondragón.

coopératives de Mondragon ont toujours consacré beaucoup de ressources à la formation technique. Aujourd'hui, dans le fonctionnement de toutes les coopératives, 10 % des excédents sont versés à la formation. Le curé avait retenu du bombardement de Guernica par l'Allemagne, alliée de Franco, que la liberté ne pouvait s'acheter que si on possédait le même niveau d'arme que son ennemi ; quand près de 25 % de la population est anéanti par une explosion militaire, on en garde des traces de revanche... Dès 1966, soucieux d'aider les familles pauvres à poursuivre des études, on crée la coopérative ALECOOP dont la finalité est de faire effectuer à des élèves des travaux rémunérés pour payer leur études. Mais en participant à cette coopérative, ils y apprennent aussi le fonctionnement d'une assemblée générale, le rôle du Conseil Social.. Si tous les directeurs des coopératives de Mondragon se ressemblent, comme le dit le directeur d'Eroski-France, c'est parce qu'ils partagent cette culture commune. Cette culture est beaucoup moins le fait de leçons apprises sur les bancs de l'université, puisque seulement 15 % des directeurs sont issus de l'université de Mondragon mais davantage, d'une culture ambiante faite de coopérations, de vie de groupe, de collectif autour du territoire basque et de l'ikurrina (le drapeau basque).

Ikerlan est la première coopérative de recherche créée en 1974, spécialisée dans les produits intégrés. En 2003, elle occupait 181 chercheurs et techniciens pour un chiffre d'affaire de 13,6 millions d'euros. Aotek est davantage spécialisée sur l'automatisation et occupe 30 chercheurs pour un chiffre d'affaire de 1,5 millions d'euros et Edertek est spécialisé sur les nouveaux matériaux. L'université accueille 4000 étudiants allant de la physique aux sciences humaines en passant par la gestion.

Ce n'est pas pour rien que devant une mondialisation dont cherchent à se protéger les coopérateurs de Mondragon, c'est vers un vaste complexe coopératif synthétisé par le projet Garaia qu'ils se tournent. Le pôle d'innovations est conçu comme une collaboration privé-public entre les universités (Institut universitaire de recherche en électronique et Institut universitaire de télécommunications), des centres technologiques (centre de recherche en gestion, recherche en métal et fer, recherche en micro-électronique, centre de recherche en technologies, assemblage et recherche en mécanique) et de unités de recherche d'entreprise (Fagor matériau et process, Fagor automation, Arrasate, Orona, Moduteck et Fagor Electromécanique). L'investissement est de 7, 700 millions de pesetas pour la construction de ce qu'on pourrait appeler la « Mondragon Valley ».

Mondragon n'a pas fait que créer des coopératives, elle a créé une culture coopérative. La culture coopérative basque est une sédimentation de couches successives qui allient une discipline volontaire (exactitude des horaires, précision des calendriers, rigueur dans la tenue des réunions, etc.) et l'acoladas des basques (tournées des bars le week-end, goût du jeu collectif, etc).

## **Marinaleda, Sanchez Godillo et la force du militantisme**

Village de 3 000 habitants, Marinaleda est au cœur de l'Andalousie, à peu près à égale distance de Cordoue, Séville et Grenade, dans une région où les températures de l'été frôlent ou dépassent les 45°. Dans ce village, il y a une église mais le culte n'est pas une priorité<sup>6</sup>.... Le maire, Jean Manuel Sanchez Godillo, est un militant charismatique avant l'heure, de l'alter-mondialisme : « contre la globalisation des marchés et la financiarisation des activités, contre le maïs transgénique et la dégradation écologique, pour la révolution agraire, le développement des coopératives et la démocratie directe » nous a-t-il lancé<sup>7</sup>. Il est continuellement réélu depuis les premières élections libres espagnoles, en 1979, soit plus de sept mandats consécutifs, ce qui pourrait aboutir à terme à des formes de culte de personnalité.

Trois symboles récurrents illustrent sa politique depuis plus d'une génération : la conquête d'El Humoso, la démocratie directe et le dimanche rouge.

### **Le domaine de El Humoso**

Pendant 12 ans, El Humoso, propriété du Duc de l'infante, a été occupée par les journaliers agricoles de Marinaleda qui représentent 85% de la population active, faisant grève de la faim et longue marche sur ces terres mal exploitées, occupation de banques et d'aéroports. En 1984, est organisée une longue marche de protestation avec une nouvelle occupation. En 1991, sous la pression, le Duc, ami du roi Juan Carlos, cède le domaine de 1159 hectares au gouvernement régional qui en donne l'usage au village de Marinaleda. En dix ans, c'est une des plus belles expériences d'auto-organisation sociale et économique qui se met en place. Au départ, la population montre sa capacité à exploiter les terres bénévolement et à démontrer qu'il est possible de cultiver ses terres arides auxquelles personne ne croyait. Un travail d'irrigation exceptionnel est mis en œuvre qui permet de transformer El Humoso. 450 journaliers du village y travaillent actuellement, perçoivent le même salaire et décide par assemblée générale. Celle-ci s'aide d'une coordination d'un groupe de 10 personnes qui se réunissent toutes les semaines. Le statut juridique du domaine n'est pas coopératif puisque El Humoso est toujours propriété du gouvernement régional mais la lutte continue aujourd'hui pour faire céder le gouvernement et en faire une propriété collective. La propriété comprend aujourd'hui 352 hectares d'oliviers, 250 hectares d'haricots, 200 hectares d'artichauts, 200 hectares de piments, 100 hectares de betteraves, 100 hectares de brocolis et 700 têtes de moutons. A cela s'ajoute un secteur agro-alimentaire. Le village compte par ailleurs 8 coopératives de 1er degré et une de deuxième degré.

Selon le maire, c'est la forme coopérative qui est recherchée pour sortir de l'indécision juridique du domaine de El Humoso.

Quand on parcourt ce paysage andalou sec et aride, on est frappé par l'oasis que représente Marinaleda, avec ses oliviers, son irrigation, ses champs verts de haricots et la propreté des

---

<sup>6</sup> Une affiche, signée du maire, donne le ton de l'anti-cléricalisme. Il s'agit d'un « Notre Père » dont la traduction est approximativement la suivante :

« Notre Père qui est sur terre, qui traîne dans la faim et le manque de toit des millions de pauvres,  
Que ton nom soit sanctifié et que la loi du gouvernement et de la politique puisse nous condamner pour rébellion,  
révolution ou subversion,  
Nous construisons tous ensemble ton royaume en or, avec égalité et justice, bien qu'on nous appelle les idiots  
parce que nous créons l'utopie, sans jamais nous fatiguer de la lutte,  
Que ta volonté soit accomplie, sans trêve contre les puissants, ceux qui fabriquent l'ordre établi et convertissent  
cette planète en enfer et le ciel en menace permanente contre la vie,  
Le pain et toutes les richesses naissent de la sueur du peuple, que les grandes exploitations qui nous les volent  
nous les rende tout de suite, sans attendre demain,  
Pardonne-nous pour tant de lâcheté et tant de passivité devant un monde en délit avec la sensibilité, la solidarité  
et toutes les formes de tendresse,  
Pardonne-nous de cet égoïsme suicidaire ainsi que nous devons pardonner à ceux qui poursuivent cet élan, cette  
tentation de la consommation, l'argent qui nous prostitue, nous allons nous libérer de ce système de production  
qui se nomme la modernité, civilisée et qui a la prétention du progressisme,  
Nous allons nous libérer, il ne nous reste plus de temps !

Amen, »

Juan Manuel Sanchez Godillo

<sup>7</sup> Entretien 13 juillet 2005

terres, la qualité de l'Habitat.

### **La démocratie directe**

Marinaleda a mis en place dès 1979 une démocratie directe, soit presque dix ans avant Porto Alègre : tous les électeurs sont éligibles et révocables à tout moment, ne perçoivent aucun salaire et l'assemblée générale est souveraine. Elle vote le budget, sa répartition, les priorités dans le logement, etc. Dans les assemblées, il y a en général entre 150 et 300 personnes qui se réunissent. Il y a environ 70 réunions par an, selon le maire<sup>8</sup>. Elles se déroulent en plein air l'été et en salle du syndicat (le SOC, syndicat majoritaire dans le domaine rural) l'hiver. Parallèlement, il y a des groupes d'une vingtaine de personnes qui se réunissent dans chaque quartier et qui font remonter les demandes. Avant le vote général, il y a une priorité par quartier qui est pris en compte.

Chaque porte-parole est chargé d'un dossier mais il est révocable à tout moment par l'assemblée générale. Il y a 11 conseillers élus qui constituent le CUT « Colectivo de Unidad de los Trabajadores » qui est une sorte de conseil exécutif au sens technique du terme. Le budget annuel est 600 millions de pesetas (1 euro est égal à 166 pesetas).

### **Le dimanche rouge**

Les habitants de Marinaleda ont organisé des travaux collectifs pour ce qui relève de l'espace public mais aussi le développement de l'auto-construction.

Presque chaque samedi, une voiture avec haut-parleur passe dans le village pour annoncer l'activité collective du lendemain et le lieu de rendez-vous.

Les habitants travaillent de 9 à 13 h à une activité collective : plus de 300 maisons individuelles ont été construites et 38 sont actuellement en construction. La mairie apporte gratuitement le terrain et les matériaux et chaque volontaire décide alors de construire sa maison. Dans un premier temps, 50 premières maisons individuelles ont été construites pour les familles les plus vulnérables. Selon le maire, « avoir un toit est la première priorité, avant l'emploi ». Après un premier mouvement de rétraction de la population, on en est venu à l'auto-construction. Quand la maison est finie, elle appartient à l'occupant mais il doit reverser deux euros par mois à la mairie.

En dehors de la propriété individuelle, le village s'est lancé dans le développement d'activités collectives : la piscine est la moins chère des lieux avoisinants, celle où il y a le plus de monde et où on peut se baigner toute l'année ; mais il y a aussi un terrain de foot et des cours de tennis, un parc naturel avec jardin botanique puis le développement de service à domicile (coiffeur à domicile, accueil des personnes âgées, garderie d'enfants, etc), l'entretien des jardins publics, des allées, 2000 à 3 000 arbres sont plantés chaque année et une coopérative de formation a été créée pour apprendre à cultiver la terre etc qui relèvent du dimanche rouge.

L'organisation des fêtes est construite sur le même principe<sup>9</sup>. Le Maire arrive à 21h avec un micro et s'installe sur une place. Le maire décrit l'organisation et inscrit des hommes plutôt mûrs pour les services des repas et boissons et des femmes de tous ages pour la cuisine. Deux équipes sont constituées, l'une pour le matin et l'autre pour le soir par tirage au sort. A 23h 30, la séance est levée.

La lutte et le combat sont les traits les plus saillants de ce petit village andalou. Ce qui se transmet, c'est une lutte active loin des discours incantatoires d'intellectuels coupés du monde réel.

---

<sup>8</sup> entretien du 13 juillet 2005

<sup>9</sup> Il s'est trouvé que nous avons assisté à cette assemblée en public de l'organisation de la fête le 13 juillet 2005.

## **Les CDEC Montréalais, Nancy Neatam et la force de la société civile**

Au milieu des années quatre-vingt, on estime à environ 12 000 le nombre d'organismes communautaires au Canada dont 8 000 pour le seul Québec : des coopératives d'habitation, des groupes d'éducation populaire, des garderies, des maisons de jeunes, des centres de femmes, des coopératives de travail. C'est de là que naissent pour l'essentiel les CDEC.

Les CDEC sont des mouvements nés d'une réaction aux stratégies de croissance pensées par le « haut ». En cela, ils intègrent le développement économique et social qui résulte de la volonté des populations de lutter contre l'exclusion, la dégradation de l'environnement et la dévalorisation des territoires. Ils peuvent être interprétés comme une des variantes issues des Community Economic Development des quartiers noirs américains, dans les années soixante. Même si les militants de base n'avaient pas de relais avec ces expériences, quelques missions, notamment celle de Boston<sup>10</sup> rendaient ces expériences connues aux leaders québécois. Mais alors que dans le premier cas, cette prise en charge pouvait prendre une forme coopérative, elle devient au Québec un instrument du développement local alors que ce même mouvement a donné lieu à des formes privatives, les gated community aux Etats-Unis donnant en France la forme des résidences sécurisées<sup>11</sup>. Mais cette interprétation est sujette à caution par ceux qui voient l'origine de l'expérience québécoise dans celle de la Cape Breton Association for Co-op development qui voulait créer une famille d'entreprises coopératives pour le bien-être de la société (Cabaj, 2004).

*Nancy Neatam* est, en 1983, organisatrice communautaire dans le Sud-Ouest de Montréal. Elle réagit aux politiques de travail obligatoire pour les jeunes en dénonçant le caractère coercitif des mesures et le manque de perspective du programme. Le groupe qu'elle anime cherche à répondre localement mais durablement par des initiatives ponctuelles d'essais-erreurs, de ce que l'on pourrait qualifier de « stratégies procédurales ».

En 1994, les représentants du secteur communautaire sont des membres de plein droit de la Commission des partenaires du marché du travail. En 1996, devant un taux de chômage de l'ordre de 12 %, le Québec organise un sommet en vue de concevoir des stratégies de renouveau économique et de création d'emplois. Ce qui distingue « Le sommet pour l'économie et l'emploi » en 1996 des autres sommets est la participation, en dehors du patronat et de syndicats, de la présence des groupes communautaires et des femmes qu'on évalue à 20 % (Comeau, 2001). C'est à cette occasion que N. Neamtan apparaît sur les écrans de télévision. La main levée, elle recueille une large sympathie qui semble ne pas se démentir dans le travail de lobbying qu'elle mène pour le développement des Chantiers de l'économie sociale qui seront dirigées et présidées par elle.

Les chantiers de l'économie sociale est un réseau de réseaux dont le but est de développer l'économie sociale.

Selon sa présidente, il y a trois défis à relever, cinq ans après sa création :

- le premier défi est celui d'appuyer le virage du secteur communautaire et des mouvements sociaux en vue de passer de l'opposition à des forces de propositions ;
- le second est « de mettre de côté la nostalgie de l'Etat-providence » ;
- le troisième est de comprendre le lien entre développement économique et développement social de telle sorte que le social soit partie prenante du développement

---

<sup>10</sup> Entretien avec Nancy Neamtan le 21 juin 2004 à Montréal

<sup>11</sup> Une résidence sécurisée est un ensemble de six à huit bâtiments de trois étages, soit environ 200 appartements, clos avec portail d'entrée électronique, souvent équipé d'une piscine, se situant à proximité des entrées des grandes villes, proche des bretelles de périphériques. Destinées à une population mobile, de classe moyenne, souvent jeunes, elles sont l'objet de défiscalisation pour les acquéreurs qui donc, n'y résident pas. Un des plus grands constructeurs est l'entreprise toulousaine Monney-Decroix.

économique et non auxiliaire de réparation.

N.Neamtan est convaincue<sup>12</sup> que ce qui fait la force du Développement communautaire repose sur la composition des CDEC, illustration d'un partenariat entre les groupes communautaires, les patronats publics et privés et les syndicats en vue d'une « gouvernance »<sup>13</sup> locale : aménagement et requalification du territoire, lutte contre le décrochage des jeunes, création d'entreprises.

Concrètement, la composition d'un CA d'une CDEC est illustratif :

- 4 représentants d'entreprises privées du territoire ;
- 4 représentants des groupes communautaires (associatifs) ;
- 2 membres des syndicats ;
- 4 personnalités qualifiées ;
- 2 représentants d'institution.

Ce CA représente une assemblée générale de 150 à 300 personnes environ sur un territoire variant de 70 000 à 140 000 habitants.

Les CDEC symbolisent la volonté de revitalisation d'habitants d'une « communauté locale » en favorisant l'insertion par le travail à travers la gestion participative des activités publiques ou privées d'un territoire. Selon J Fontan,<sup>14</sup> « les CDEC sont nés dans un climat marqué par deux événements : les restructurations industrielles et l'échec des élections pour l'indépendance du Québec ». En effet, le contexte dans lequel se développent ces initiatives est celui de la désindustrialisation où certains quartiers ont près de 20 % de chômage (de 10, 2 % en 1981 à 14,7 % en 1991 puis 16,7 % en 1997), doublé d'une crise politique (échec référendaire et échec de la gauche). Ce dernier argument peut recevoir deux interprétations différentes : soit, on n'y a pas réussi par le haut, alors on change de stratégie avec la même finalité ; soit on change de finalité, on laisse de côté l'indépendance mais on cherche un système de représentation qui fasse moins appel aux groupes de pressions, aux médiateurs et davantage à la volonté locale. Evidemment l'alternative peut converger en pensant qu'avec un bon système de représentation, on peut parvenir à éclairer la population vers le bon choix de l'indépendance !

Dans les quartiers les plus touchés, c'est-à-dire les plus pauvres, très francophone, se met en place une résistance à un certain fatalisme. La question de la langue est importante : s'il ne manque pas de voix pour dire que la richesse du Québec provient de son cosmopolitisme et de son bi-linguisme<sup>15</sup>, la communauté francophone insiste pour rappeler que l'innovation sociale est née chez elle. Si on s'accorde à penser que la culture québécoise est fondamentalement américaine, il n'est pas surprenant que les mouvements de résistance proviennent plutôt de la culture minoritaire francophone<sup>16</sup>.

Les CDEC reposent sur deux dimensions essentielles : la lutte contre l'exclusion et la défense d'un territoire par sa revitalisation. La proximité avec l'économie sociale est donc contenue dans les prémisses, même si l'activité des CDEC ne se limite pas à elle.

A l'initiative de deux intervenantes de la clinique populaire de Pointe Saint-Charles, une tentative d'insertion sociale pour la création d'emploi vient buter sur l'inadéquation du projet local d'ateliers aux programmes gouvernementaux. Cet échec, au bout de trois mois

---

<sup>12</sup> Entretien avec Nancy Neamtan le 21 juin 2004 à Montréal.

<sup>13</sup> cette expression anglo-saxonne a été employée par les technocrates embarrassés qui voulaient montrer que le pouvoir pouvait venir d'en bas sans lâcher le haut!

<sup>14</sup> Entretien avec Jean-Marc Fontan le 21 juin 2004

<sup>15</sup> Par exemple, notre collègue Marguerite Mendell de l'université Concordia

<sup>16</sup> « Le Québec est une petite société francophone de 7 millions de personnes...c'est sans doute en partie à cause de notre réalité de minorité que nous avons dû, dans notre histoire, nous serrer les coudes et nous appuyer sur des solidarités internes pour continuer en tant que peuple à progresser et à nous épanouir ». N.Neamtan, Séminaire Porto Alegre, février 2002

d'existence, donne lieu à un rapport d'où sont issues les trois premières CDEC, créés en 1984 et 1985 à Montréal dans trois quartiers, Pointe Saint-Charles, Centre-Sud et Hochelaga-Maisonneuve. Ces CDEC ont pour vocation de mettre en place un nouveau modèle de développement local en partenariat avec l'Etat et les entreprises privées pour répondre à des problèmes urgents. Sept CDEC regroupés dans l'Inter-CDEC ont affirmé leur antériorité et le désir d'être accrédité comme CDC et centres locaux en souscrivant aux règles de l'Etat mais aussi en reprenant les acquis des CDEC. Les trois CDEC les plus avancés sont aussi les plus anciennes : l'Est, le sud-ouest et le centre-sud (qui est le moins industrialisé).

Parallèlement, c'est en 1998 que s'ouvre le chantier de l'économie sociale, suite au sommet sur l'emploi tenu en 1996.

Chaque CDEC semble libre de son organisation, de ses priorités en matière de développement économique et des priorités vis-à-vis de l'économie sociale. L'enveloppe budgétaire est divisée en trois volets (fonctionnement, fonds d'investissement et développement de l'économie sociale) actée par une entente de gestion avec les municipalités et le ministre responsable.

Pour fixer un ordre d'idée, à Montréal, les CDEC emploient plus de 200 personnes à Montréal (variant d'1 personne à 45 selon les cas) gèrent un peu plus de 12 millions de dollars canadien en fond d'investissement, 5 millions de RESO Investissements, 2,3 millions de l'économie sociale.

La population couverte par les CDEC varie de 68 755 habitants pour le RESO (sud-ouest de Montréal) jusqu'à 158 930 habitants pour la Côte des Neiges. 11 CDEC découpent Montréal et 17 CDEC ont été créés pour le Québec, ce qui signifie que tout le territoire québécois n'est pas encore couvert.

Le cas de la technopôle Angus est très emblématique de la force des CDEC.

Le Canadien Pacifique était une usine de 68 bâtiments avec son hôpital, sa police, sa bibliothèque et ses 12 000 travailleurs (dont 7000 sur le site Angus en 1960) qui fabriquaient des chars d'assaut pour la deuxième guerre mondiale et la fabrication et la réparation du matériel roulant pour l'industrie du rail. Née en 1904, rien ne semblait faire peur à cette ville dans la ville. Puis, en plusieurs étapes qui mèneront à janvier 1992, tout s'effondre, le Canadien Pacifique va fermer définitivement les portes de l'atelier Angus. Le taux de chômage grimpe jusqu'à 20 %, laissant un terrain en friche de 500 000 m<sup>2</sup>, situé dans le quartier de Rosemont.

Le Canadien Pacifique avait d'abord cherché à vendre le terrain pour des habitations résidentielles à une de ses filiales, au milieu des années soixante-dix. C'est contre ce projet de logements résidentiels et en faveur de logements mixtes à loyers modiques que se mobilise la première fois le « milieu »<sup>17</sup> entre 1977 et 1982. La CDEC de Rosemont-Petite Patrie est créée en 1989, Mais c'est après la fermeture définitive en janvier 1992 où environ 1000 personnes perdent leur emploi qu'une deuxième mobilisation la reconversion industrielle afin de maintenir une vocation industrielle sur le site d'Angus. La CDEC rachète, au milieu des années quatre-vingt dix, la moitié du terrain avec la participation de la ville de Montréal et le Gouvernement du Québec. Acquis sous la forme d'option d'achat sur 10 ans, par tranche de deux ans, le montant total de l'opération est de 11 milliards de dollars négociés dans des conditions rocanbolesques<sup>18</sup>. En revanche, 2500 unités d'habitation dont la moitié sous la forme de 28 coopératives d'habitation seront créées sur l'autre moitié.

<sup>17</sup> Le « milieu » est une expression très québécoise qui exprime une dimension territoriale, un grand quartier, et une dimension collective d'acteurs (entreprises, associations, institutions, etc).

<sup>18</sup> C. Yaccarini, ancien agent de développement de la CDEC de Rosemont a décrit oralement cette situation lors de notre visite avec la Délégation du Grand Lyon Lyon du 6 octobre 2004 Une telle négociation n'aurait pas été possible, selon C. Yaccatini, si elle n'avait pas bénéficié d'un appui consensuel implicite des francophones contre une firme anglophone. Mais surtout, elle s'est appuyée sur un relais politique municipal et provincial qui a débouché sur un plan de zonage qui a permis aux associations locales de négocier avec Canadien Pacifique.



Aujourd'hui, la technopôle Angus a sorti de terre un complexe résidentiel de 120 habitations, abrite 24 entreprises et un peu plus de 600 salariés. L'architecture juridique témoigne de la complexité du montage.

Pour mener à bien cette opération, la CDEC se dote en 1995 d'une organisation à but non lucratif, la Société de Développement Angus (SDA). La stratégie de la SDA repose sur 5 piliers (Fontan, Yaccarini, 1999) : La mise en place de services aux entreprises, une orientation sectorielle sur l'environnement, le multimédia et l'agro-alimentaire), l'utilisation d'une main d'œuvre locale, une clientèle de PME et une propriété commune des sols.

La SDA assure :

- la propriété communautaire des sols (baux amphytéotique)
- le recrutement (priorité à la création d'emplois locaux)
- le plan d'affaire
- la promotion de l'économie sociale

Dotée d'un budget de 223 550 dollars canadiens en 1997, la CDEC est financée à plus de 50 % par le gouvernement québécois et Canadien. En 1998, la CDEC devient mandataire du centre Local de développement pour l'arrondissement Rosemont-Petite Patrie. Lui est ainsi confiée la gestion d'un guichet multiservice englobant le soutien au démarrage d'entreprises, l'aide aux jeunes entrepreneurs (par l'intermédiaire de SAJE-service d'aide aux jeunes entrepreneurs) et des services spécialisés.

Pour conclure sur la technopôle, après avoir géré le financement d'Angus, C.Yaccatini est devenu PDG de la Société de développement Angus, chargé de la création et de la gestion de la technopôle Angus. Il est la figure incontournable du projet de développement d'un parc d'entreprises d'Angus mais ce passage d'une fonction à une autre n'est pas la meilleure façon de gérer collectivement des territoires.

## Conclusion

Les trois cas présentés illustrent les différentes modalités non exclusives de pérennisation des entreprises sociales et des initiatives solidaires.

Dans le premier cas, celui de Mondragon, on est en présence d'une identité collective du pays basque, le curé étant porteur d'un charisme désintéressé qui illustre une manière de produire collectivement dans un souci d'équité. Il transmet l'expérience par la formation dans un premier temps et la recherche organisée collectivement dans un deuxième temps.

Dans le deuxième cas, celui de Marinaleda, on est toujours en présence d'une personnalité forte du maire, autour d'une activité économique qui se construit à partir d'un territoire caractérisé par une proximité entre l'habitat et les coopératives. Tout le processus est soutenu par le militantisme.

Dans le troisième cas, celui de Montréal, on commence par l'habitat et le territoire puis la création d'activité sociale autour d'une communauté marquée par la francophonie, à l'image d'une femme forte, N. Neamtan. C'est la société civile qui est le relais.

Les différents cas apportent trois leçons : la première est que l'origine des agglomérations d'activités d'économie sociale n'est pas économique mais politique dont la genèse repose à chaque fois sur une personne charismatique dont toute la difficulté consiste à passer le relais ; la deuxième leçon est que le mouvement coopératif repose sur l'expression de la société civile. La troisième leçon est qu'on a affaire à un nouveau type d'entrepreneur « qui ne retourne pas leur veste » lorsqu'ils accèdent au pouvoir mais continuent à être des entrepreneur-militants, une nouvelle forme d'entrepreneuriat social. Ces trois leçons nous conduisent à la question de la porosité. Celle-ci peut-être définie comme « la capacité d'une organisation à intégrer des espaces physiques différenciés à des moments progressifs de son histoire (logique séquentielle) ou bien la capacité d'un individu à être à plusieurs places au même moment (logique d'ubiquité) ou encore la capacité de l'individu ou de l'organisation à obéir à des logiques dont les mobiles peuvent être antagoniques (logique différentielle). (Jeanin-Prades, 2004). Cette notion est importante pour deux raisons qui tiennent au temps et à l'espace. Dans le temps, parce c'est grâce à elle que se crée un liant entre les anciens et les modernes, l'histoire passée et celle qui se construit. Il y a rarement création ex nihilo en matière sociale mais plutôt construction d'un imaginaire commun : celui de ses « propres forces » pour Mondragon, de la « lutte permanente » comme à Marinaleda ou celui de la « construction positive » pour les CDEC. Dans l'espace, car la modernité peut se définir comme « un processus d'instanciation (...) des activités de toutes sortes qui dans les sociétés dites traditionnelles ou primitives ne se retrouvent qu'imbriquées les unes dans les autres, comme fondus dans l'ensemble social (...) » (Y. Chalas, 2002). Or, ce cloisonnement a un coût que tente d'obérer toutes ces initiatives d'économie sociale en créant des sortes de passerelles entre toutes ces instances. La « porosité » est donc l'expression de la tentative de dépassement de ces cloisons. Pour le dire autrement, c'est une tentative de dépassement de l'économique (Prades, 2001). En étant plus modeste, du point de vue de l'économie industrielle, cette notion de porosité peut être lue comme une interprétation particulière de la théorie des externalités de Coase (1937) et de la théorie des clubs de Buchanan (1965). La conclusion de Coase sur la parabole du cultivateur et de l'éleveur (Coase étudie les critères de choix entre d'une part le prix à payer pour obtenir un optimum des deux parties quand les vaches de l'éleveur piétinent le champ du cultivateur et d'autre part la pose d'une clôture) indique qu'une situation optimale peut être trouvée sans intervention forte de l'Etat à condition d'une longue négociation (ce qui est le cas du fonctionnement des décisions en association comme en coopérative), si toutefois les coûts de coordination et d'information sont faibles (ce qui relève de la proximité géographique et de la territorialisation des activités). Une autre condition est que la communauté qui profite des avantages soit fermée (le cas des coopératives), autrement dit que le service soit exclusif pour le groupe de consommateur qui fait partie du club. Le concept de porosité introduit alors une dimension plus ouverte des individus à l'intérieur et à l'extérieur du club, de changement d'activité et de rôle de chacun des membres. La durabilité de ces initiatives suppose qu'elles soient portées par la société civile et soient capables de tenir à distance « marché » et « Etat ». Il est important d'insister sur le concept de porosité car

c'est lui qui tient l'ensemble des dispositifs dans une relation inverse à celle qu'on prétend d'ordinaire. En effet, ces initiatives ne relèvent pas de ce que l'on appelle généralement « l'action sociale » car elles font précisément une incursion dans le champ économique (c'est la faiblesse de l'ouvrage de J. Donzelot (2003) qui tient le « social » séparé de « l'économique » pour expliquer les CDC aux Etats-Unis). Pour autant, l'intervention publique est une nécessité car le mobile politique de l'action a un coût qui rend moins concurrentiel, à court terme, ces entreprises. A long terme, le coût économique doit être mesuré globalement, comme l'exprime l'illustration des systèmes d'élevage extensif pour enrayer le cycle de la friche dont le calcul doit intégrer les incendies d'été, le surplus de revenu offert aux populations locales, les gains d'une politique territoriale et de paysage (De Montgolfier, 1991). Si le caractère marchand des entreprises sociales permet une remise en question des places et situations de chacun, il est important de ne pas opposer le caractère non-marchand des activités au caractère marchand des entreprises et ne pas penser que les secondes relaient les premières lorsque le processus est engagé car c'est souvent les initiatives solidaires qui maintiennent une identité à l'origine de la performance des entreprises sociales à partir de la porosité des structures.

## *Bibliographie*

- Fontan J-M, Klein J-L et Tremblay D, 1999, Entre la métropolisation et le village global, Presses de l'Université du Québec,
- Fontan J-M, Klein J-L, B, 2003, Levesque, Reconversion économique et développement territorial, presses de l'Université du Québec
- Chalas, Y (2002), « Mouvement, incertitude et inachèvement des territoires urbains contemporains » in Ces territorialités qui se dessinent, B. Debarbieux et M. Vanier, L'Aube
- De Monglofier, J (1991), Agriculture moderne et entretien de la nature, la jaune et la Rouge,
- Donzelot J (2003), Faire société, la politique de la ville en France et aux Etats-Unis, Seuil, Paris,
- Godbout, J (1992), L'esprit du don, La Découverte
- Jeanin, Ph-Prades, J (2004), Mesure et performance des OBS : la porosité, communication Rennes in site cerises.
- Prades, J,2006, rapport à l'Institut Pour le Recherche de la Caisse des Dépôts et Consignations, Paris, « Compter sur ses propres forces, Mondragon,Italie et Québec ».
- Prades J, 1997, B.Charbonneau, une vie entière à dénoncer la grande imposture, ERES