



# **Les partenariats avec l'économie sociale, une alternative aux PPP?**

**Une exploration de cas récents de l'Outaouais et  
des Laurentides**

NUMÉRO 5

Alexandre Michaud, candidat à la maîtrise

---

**CENTRE DE RECHERCHE SUR LES INNOVATIONS ET  
LES TRANSFORMATIONS SOCIALES (CRITS)**

---

**Soumis en décembre 2023  
Publié en juillet 2024**



NUMÉRO 5

# Les partenariats avec l'économie sociale, une alternative aux PPP?

**Une exploration de cas récents de l'Outaouais et des  
Laurentides**

(Résumé) Ce texte examine le potentiel des partenariats public-économie sociale (PPÉS) en tant qu'alternative aux partenariats public-privé (PPP) pour réaliser des projets publics au Canada. Bien que les PPÉS soient de plus en plus adoptés par les différents paliers de gouvernement, il y a encore peu de recherches sur leur capacité à surmonter les limites des PPP en termes de participation et de responsabilité sociale. En examinant des cas récents de partenariats dans les régions de l'Outaouais et des Laurentides, nous explorons dans quelle mesure les PPÉS peuvent favoriser l'engagement citoyen et ancrer l'économie dans des principes sociaux. Pour ce faire, nous mobilisons la typologie des sous-traitances développée par Durand Folco et al. (2020) et la typologie des effets sociaux de Dufort (2022). En terminant, ce texte propose des recommandations pour améliorer le fonctionnement des PPÉS.

---

Alexandre Michaud, candidat à la maîtrise

École d'innovation sociale Élisabeth-Bruyère

Université Saint-Paul

---

Soumis en décembre 2023

Publié en juillet 2024

# PRÉSENTATION DE L'AUTEUR

**Alexandre Michaud est candidat à la maîtrise en innovation sociale de l'Université Saint-Paul. Ses travaux de recherche portent sur l'analyse économique des coopératives, l'économie sociale au Québec et la gestion des entreprises à finalité sociale.**

---

## Mise en contexte

Depuis les années 1990, on voit une popularisation des partenariats public-privé au Canada (de Bettignies et Ross 2004, 136 ; Vining, Boardman et Poschmann 2004, 32 ; Vining, Boardman et Poschmann 2005, 200 ; Vining et Boardman 2008, 10). Tout comme le propose Siemiatycki (2015), il est possible de diviser l'évolution des PPP en deux phases historiques. Lors de la première phase d'expérimentation, divers niveaux de gouvernement ont adopté des mesures pour partager leur pouvoir décisionnel, leurs risques et leurs gains avec des entreprises privées dans la prestation de biens publics (de Bettignies et Ross 2004, 136). À ce moment, les PPP servaient de mécanisme pour financer des projets publics sans accroître la dette, et étaient « généralement planifiés directement par les ministères » (Siemiatycki 2015, 347). Cette première vague va surtout se concentrer sur des projets d'infrastructures, incluant des ponts, des routes, mais aussi, comme le souligne de Bettignies et Ross (2004), « les aéroports, les écoles, les installations d'incinération, le traitement de l'eau et des eaux usées, les installations médicales, les installations de loisirs, la gestion immobilière et les

services d'utilité publique » (136). Au cours d'une seconde vague, s'étendant du début des années 2000 à aujourd'hui, les différents niveaux de gouvernement tentent d'institutionnaliser les PPP (Opara 2020, 593-596 ; Hains-Pouliot 2012, 24-33, Hamel 2007, 21-26) que ce soit en les rendant obligatoires pour certains projets ou en demandant l'adoption de cadres permettant de les réguler (Siemiatycki 2015, 348).

Pour emprunter la terminologie d'Opara (2020), on observe durant cette période que les PPP évoluent d'une phase initiale où ils sont considérés comme des solutions innovantes, à une phase où ils sont généralisés comme solution reconnue (589). L'usage des PPP s'étend alors des infrastructures de transport aux domaines de la santé, de l'éducation, et de la justice (Siemiatycki 2015, 348; Boardman, Siemiatycki et Vining 2016, 6). Le Québec de la fin des années 1990 au début des années 2000 offre un exemple rapide d'institutionnalisation des PPP. Comme va le retracer De Serres (2008, 23-25), le gouvernement du Québec va créer en 1999 le Bureau des partenariats d'affaire avant d'adopter en 2000 la Loi concernant les partenariats en matière d'infrastructures de transport et en 2004 la Loi sur l'Agence des partenariats public-privé du Québec, le tout ayant des retombés sur différents secteurs dont ceux des infrastructures, de l'éducation et de la santé.

## L'échec des PPP

La propagation et l'institutionnalisation des PPP peuvent être attribuées à une combinaison de facteurs politiques, économiques et idéologiques. Premièrement, il faut noter que la période de 1990 à 2000, marquée par la montée en popularité des PPP,

coïncidait avec une remise en question de l'État providence suivant l'échec du bloc soviétique et de plusieurs expérimentations socialistes. Dans ce contexte, l'expansion du secteur privé était alors perçue comme un « modèle à succès » (Kotz 2008). Comme le souligne Massé (1993), le « triomphe du libéralisme économique » (3) et de la démocratie va mener plusieurs gouvernements à « rationaliser les bureaucraties et (...) confier de plus en plus de leurs programmes traditionnels au secteur privé » (Ibid, 5 ; Boase 2008, 77-78).

À ces facteurs politiques s'ajoutent des pressions économiques menant à un ébranlement des finances publiques et une restructuration des dépenses gouvernementales (Michaud 2015, 6-7). Dans le cas du Québec, Gauthier (2001) mentionne que ce sont des pressions budgétaires qui ont mené l'État québécois à « se [comporter] en partenaire de l'entreprise privée » (108).

Les PPP, dans le cadre plus large de la néo-libéralisation de l'État canadien, furent aussi soutenue par divers discours portant sur l'administration publique, l'économie et le rôle idéal de l'État et des marchés. D'une part, les politiques de l'époque étaient appuyées par la conviction selon laquelle l'intervention de l'État dans l'économie représentait un frein à la croissance économique et à l'entrepreneuriat (Clark 2002, 771 ; Ilcan 2009, 211). De plus, le modèle des PPP

fut promu par un ensemble de théories (ex. : la nouvelle gestion publique<sup>1</sup>) avançant que l'extension du marché dans le domaine public conduirait à une augmentation de l'innovation et de la qualité, ainsi qu'à une diminution des coûts, des risques financiers/politiques et de la bureaucratie (Siemiatycki 2015, 346 ; Murphy 2008, 100-104)<sup>2</sup>.

Bien que, théoriquement, les Partenariats Public-Privé devraient conduire à ces résultats positifs, la réalité pratique révèle souvent des contradictions avec ces attentes. (Boardman, Siemiatycki et Vining 2016). En effet, alors que certains avantages des PPP sont reconnus dans la littérature canadienne, notamment leur capacité à respecter les délais et les budgets (Ibid), dans la pratique ces partenariats peuvent conduire, entre autres, à des résultats questionnables en termes de coûts, de qualité, et de partage des responsabilités et des risques (Siemiatycki 2015, 356-359; Opara 2020, 585-586).

**« Bien que théoriquement les PPP devraient conduire à des résultats positifs, la réalité pratique révèle souvent des contradictions avec ces attentes. »**

De tels résultats, répertoriés par le Centre Canadien de Politiques Alternatives (2015), sont corroborés par diverses commissions, rapports gouvernementaux et études en

touchant la nature de l'humain. En effet, il était cru que l'extension des marchés permettrait une amélioration de l'autonomie, du sens de la responsabilité et du flair entrepreneurial des individus (McKenna 2015, 43; Ilcan 2009, 211).

---

<sup>1</sup> Voir Gruening (2001) pour plus de détails concernant les fondements de la Nouvelle gestion publique.

<sup>2</sup> Les discours néo-libéraux, comme ceux qui accompagnèrent la mise sur pied des premières vagues de PPP, furent aussi suivit d'arguments

provenance du Nouveau Brunswick (Auditor general of New Brunswick 2011, 10-13), du Québec (Durand Folco et al. 2020), de l'Ontario, de la Colombie Britannique (Ramsay 2020, 56), de la Saskatchewan (McWhinney et Braedley 2023, 101-105 ; Enoch 2020), de la Nouvelle-Écosse et du Labrador (Saulnier 2020). Récemment, des études de portée internationale vont suggérer des conclusions similaires (Petersen 2019 ; Transnational Institute 2020).

Certaines critiques vont mettre l'emphase sur les conséquences sociales des PPP. Ces partenariats sont accusés d'encourager l'implémentation d'une gouvernamentalité managériale centrée sur l'adoption de mécanismes décisionnels techniques, l'imposition de mesures d'évaluation quantitatives et l'intégration d'une logique marchande au sein de l'administration publique (Hudon 2011, 263). Cette gouvernamentalité aurait pour effet d'amoindrir l'influence des institutions politiques, d'invisibiliser les aspects qualitatifs des initiatives publics et de décourager la participation et la délibération lors des processus décisionnels ( 261-267). D'autres, tels que Boucher (2019, 32-33), montrent comment les PPP peuvent être utilisés pour renforcer le pouvoir des intérêts privés sur la politique et le travail. Les PPP pourrait alors mener, comme dans

le cas de Salaberry-de-Valleyfield (Ibid), à l'évitement des lois municipales, des normes sanitaires et des luttes syndicales. Tout comme dans Vick (2016), leur multiplication s'incèrerait dans une logique de marchandisation des biens publics et leur abandon aux « lois » du marché.

En somme, l'examen de la littérature sur les PPP révèle que ces derniers sont souvent critiqués et qu'il y a un écart notable entre leurs promesses initiales et les résultats effectivement obtenus. Il est important de reconnaître que le sujet reste débattu, certains auteurs comme Murphy (2008) soutenant que les problèmes économiques et sociaux associés aux PPP sont surévalués. Cependant, les études mentionnées plus haut nous incite à adopter une position critique vis-à-vis des PPP<sup>3</sup>.

### **Les partenariats avec l'économie sociale : une alternative aux PPP?**

Face aux problèmes rencontrés avec les Partenariats Public-Privé (PPP), de nombreux travaux ont été entrepris pour analyser les causes de leurs échecs et envisager des pistes de réforme (Hodge, Greve et Boardman 2017, 276-280 ; Boardman, Siemiatycki et Vining 2016, 25-28). Une solution parfois adoptée est la transition des PPP vers des partenariats avec l'économie sociale (PPÉS).<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Il importe de mentionner que si les conséquences économiques et sociales des PPP affectent tous les citoyens, les populations plus pauvres, ainsi que les Premières Nations, sont particulièrement touchées (Transnational Institute 2020, 16-17; Taylor et Friedel 2011).

<sup>4</sup> Nous utiliserons l'acronyme PPÉS pour faire référence aux partenariats public-coopératives et aux partenariats public-OBNL. Nous éviterons les termes « partenariats publics-citoyens » ou «

partenariats public-communs » (PPC) afin de mettre l'emphase sur le type de partenariat (une relation spécifique entre une forme légale d'entreprise et une institution publique). Par exemple, la référence au PPC peut faire allusion à des projets de sociétés post-capitalistes et à des transformations sociales majeures (Sultan, 2020). Afin de garantir l'inclusivité et la précision de nos études, nous nous concentrerons uniquement sur la forme juridique des entreprises.

Ici, la gestion de projets publics, au lieu de passer par l'entremise du secteur privé, est déléguée à des coopératives et des OBNL. L'objectif serait de maintenir certains bénéfices théoriques de la privatisation (allègement de la bureaucratie, réduction des coûts, etc.) tout en favorisant la participation citoyenne, la transparence et la priorisation du bien-être des communautés avant la maximisation des profits. Mais, est-ce que cette pratique mène vraiment à une amélioration des services ? Des recherches récentes effectuées par Durand Folco et al. (2020) dressent un portrait nuancé des partenariats entre les municipalités québécoises et l'économie sociale. Ces auteurs soulignent que certains cas de sous-traitances marquent « le transfert d'une fonction de l'administration municipale (...) à des citoyens et citoyennes » (18) et encouragent ainsi l'insertion de l'économie dans les communautés. En contrepartie, d'autres initiatives, loin d'encourager la participation citoyenne et la création de valeur, seraient au service d'intérêts privés. Elles seraient seulement des « coquilles vides » (17) facilitant la corruption et l'augmentation des profits de quelques entreprises ou individus. En somme, les auteurs nous montrent que la sous-traitance à l'économie sociale n'est pas une garantie pour l'amélioration des services publics (29).

D'autres recherches effectuées par Vézina et Girard (2002), cette fois étendues à l'ensemble du Canada et à tous les paliers de gouvernement, confirmaient déjà ces résultats. Les auteurs mentionnent que « l'organisation des services publics par les coopératives ne suit encore aucune

tangente spécifique » (58). Les partenariats PPÉS auraient le potentiel de démocratiser la production de biens et services et de faciliter la délibération entre la multiplicité des parties prenantes d'un milieu (52-53). Elle pourrait aussi, comme le cas de la Coopérative de service régional d'approvisionnement dans la région du Centre-du-Québec, augmenter et protéger l'autonomie des institutions régionales (53). Par contre, le succès des PPÉS serait conditionnel à différents critères (55-57). Afin de réussir, les entreprises d'ÉS devraient maintenir la cohésion sociale (ex.: entre les membres, les syndicats, les gouvernements, etc.) et améliorer la qualité des services. Néanmoins, puisqu'elles sont aussi des entités marchandes, elles doivent générer des profits et faire face à la compétition du privé. Les PPÉS doivent donc maintenir un équilibre entre des forces contradictoires, ce qui peut s'avérer difficile.

### **« La sous-traitance à l'économie sociale n'est pas une garantie pour l'amélioration des services publics. »**

Des études plus spécifiques au Québec rapportent que les PPÉS peuvent être source d'innovation dans la production et distribution de services. Elles mènent à « d'intéressantes manifestations d'innovation au regard des organisations publiques et privées à but lucratif » (Girard 2005, 103). Mais, encore une fois, le modèle resterait potentiellement contradictoire. Dans certains cas, des initiatives bénéficiant d'un support populaire accru et de financement continu réussissent à se démarquer et améliorer la qualité du travail et des services. Dans d'autres

cas, le désengagement de l'État et la compétition marchande conduisent à l'adoption d'une « culture entrepreneuriale » (101) où l'organisation favorise l'efficacité économique au détriment de la population. Plus pessimistes, Gauvreau et al. (2010) vont montrer que les PPÉS peuvent parfaitement s'assimiler à la logique des PPP. Les pressions issues du marché, auxquels s'additionnent les conditions de sous-traitance, limiteraient l'entreprise d'économie sociale à « un rôle unique de fournisseur de services » (28). Il faudrait alors surveiller de près ce nouveau type de partenariat afin d'éviter leur instrumentalisation par des intérêts publics ou privés. Dans la même ligne d'idée, Boucher (2019) affirme que les PPÉS peuvent être des outils de dérégulation et de corruption aux services des gouvernements (33).

### **Poursuivre les recherches sur les PPÉS**

La littérature au sujet des PPÉS nous conduit à des résultats contradictoires. Il est donc impossible d'affirmer si ceux-ci sont « bons » ou « mauvais » en soi, et il faut plus d'études afin d'évaluer leurs limites et potentiel. Les travaux répertoriés montrent aussi que les PPÉS adoptent des structures très diversifiées. Dans le cas canadien, les PPP et les PPÉS vont souvent avoir des différences tout dépendant de leur lieu d'émergence (Krawchenko et Stoney 2011, 77)<sup>5</sup>. Il est donc important de diviser les recherches de manière

régionale afin d'isoler les contextes institutionnels et les arrangements gouvernementaux.

Conscients de l'importance de mieux comprendre la réalité des PPÉS au Québec, nous proposons de mener des études de cas afin d'approfondir notre connaissance de ceux-ci. Agissant en continuité avec la littérature, nous souhaitons enrichir le corpus de données existant. Pour ce faire, nous nous concentrerons sur les régions de l'Outaouais et des Laurentides, et étudierons deux cas représentatifs de ces régions.

Nous avons choisi ces zones géographiques puisqu'elles sont sous représentées dans les recherches effectuées au Québec. Des études de cas en Outaouais et dans les Laurentides pourraient donc apporter une contribution unique à la littérature. De plus, ces deux régions présentent des PPÉS d'envergure pouvant être mieux comparés à certains projets d'ampleur (ex. : en infrastructure) ayant pris la formule d'un PPP. Au final, ces études nous permettront de développer des analyses exploratoires qui pourront ensuite servir de tremplin pour des recherches plus exhaustives sur le sujet.

En examinant les pratiques administratives et les effets sociaux des organisations choisies nous tenterons de répondre à la question suivante : dans quelle mesure ces PPÉS encouragent-ils l'encastrement<sup>6</sup> des

---

<sup>5</sup> Pensons au projet du Centre Slush Puppie qui, construit et géré par un OBNL, va demander une loi privée. Ce partenariat innovant porte maintenant le titre de « recette gatinoise » (Duquette 2021).

<sup>6</sup> Les concepts d'encastrement et de désencastrement proviennent des écrits de l'économiste Karl Polanyi. Le premier renvoi à l'intégration de l'économie à la société. Le second renvoi à la séparation de l'économie et de la société par l'abandon de son développement aux

activités économiques et leur démocratisation ? Ces recherches, adressées aux praticiens de l'ÉS et aux décideurs publics, permettront de réfléchir sur la portée des PPÉS et leurs possibles conditions d'amélioration.

La première section de notre texte présentera notre méthodologie et nos cadres d'analyse. Nous détaillerons deux outils, soit la typologie des PPÉS et le cadre d'analyse néo-polanyien en innovation sociale. Nous explorons comment ces deux outils, une fois combinés, nous permettent d'évaluer le niveau de démocratisation et de marchandisation issue des partenariats et des cas de sous-traitance. Ensuite, nous expliquerons notre méthode de récolte de données, qui fut centrée sur des entrevues et la recherche documentaire. La prochaine section sera composée de nos études de cas, soit ceux du Complexe Branchaud-Brière et de la Coopérative de télécommunication Antoine-Labelle (CTAL).

Dans la troisième section, nous proposerons une discussion sur les deux cas. Ce sera le moment de détailler nos conclusions sur les implications de ces PPÉS, leurs limites et leurs potentiels, et nous adresserons les enjeux communs vécus par les PPÉS. Finalement, nous proposerons différentes recommandations afin d'améliorer la gestion de ces partenariats.

### Cadres d'analyse

Les entreprises sociales se trouvent à l'intersection entre la création de valeur sociale et la captation de valeur économique (Santos 2012). Les PPÉS, plus particulièrement, doivent essayer de générer des surplus marchands tout en favorisant la participation citoyenne. Face à cette situation, il est utile d'explorer de quelles manières ces entreprises équilibrent ces deux pôles. Comment pouvons-nous décrire leur niveau de participation et de marchandisation ?

Réfléchir à cette question nous met, dès le départ, dans le champ de l'interprétation. Il n'y a pas d'outils standardisés pour mesurer le degré de marchandisation ou de participation induit par ces initiatives. Cela s'explique par la diversité des organisations, des populations, des partenariats et des activités sociales et économiques impliquées dans les PPÉS, qui empêche l'établissement d'un point de comparaison quantitatif. Réalisant cette limite, et le caractère inéluctablement interprétatif de notre question, nous avons cru bon d'utiliser des modèles d'analyses spécialisés. Les cadres d'analyses décrits ci-dessous furent donc choisis afin de répondre aux types de questions qui nous intéressent, au sujet de l'administration et des effets des PPÉS.

---

lois du marché. Comme le mentionne Chochoy (2015), le désencastrement est le « processus de séparation de l'économie et de la société par l'émergence d'un marché autorégulateur qui se

place comme institution imaginaire organisatrice du social ».

### La typologie des sous-traitances<sup>7</sup>

La typologie des sous-traitances, développée dans Durand Folco et al. (2020), va permettre de décrire le niveau de participation citoyenne qu'entraîne un PPÉS. Elle positionne les partenariats en trois grandes catégories, chacune décrivant un modèle d'administration différent : les partenariats de façade, les partenariats classiques et les partenariats citoyens. Lors d'un PPÉS de façade, l'établissement d'un contrat entre un gouvernement et l'organisation n'a pas l'objectif réel de favoriser le bien-être et la participation populaire. Il sert plutôt à promouvoir des intérêts privés. Dans certains cas, l'entreprise d'économie sociale possède seulement un rôle de gestion, l'obtention des surplus et l'administration stratégique allant à une organisation privée. Comme le soulignent les auteurs :

« La sous-traitance de façade consiste à créer une « coquille vide » pour pouvoir confier la gestion d'un bien public à des intérêts privés. (...) [elle permet] à des entreprises privées et des individus d'obtenir des gains pécuniaires à même des contrats de valeur substantielle qui ont été conclus de gré à gré avec les arrondissements, sous le prétexte qu'il s'agit d'un organisme à but non lucratif » (17).

D'autres fois, le partenariat sert à des fins de corruption. L'organisation peut servir de courroie pour transférer des contrats à certaines entreprises ou individus. Sur le plan politique, elle peut devenir un instrument pour privatiser le

secteur public, défaire les syndicats, éviter des normes de qualité et réduire l'influence ou la responsabilité des décideurs publics.

À l'opposé des partenariats de façade, on trouve les partenariats citoyens. Les PPÉS citoyens mobilisent les organisations de l'économie sociale afin d'habiliter une communauté. Il y a le "transfert d'une fonction de l'administration municipale (comme l'entretien d'une ruelle ou l'aménagement d'un terrain vacant) à des citoyens et citoyennes via un OBNL" (18). Au lieu d'être simplement un dispositif au service d'intérêts externes, l'organisation peut être utilisée comme un levier pour servir la population. En combinant des activités de production, une mission sociale et la démocratie, le partenariat devient une opportunité de réappropriation du territoire par sa population.

**« Au lieu d'être simplement un dispositif au service d'intérêts externes, l'organisation peut être utilisée comme un levier pour servir la population. »**

Finalement, il y a les partenariats classiques. Plus connus, ils se positionnent entre l'approche de façade et l'approche citoyenne. D'un côté, l'organisation s'occupe de la gestion de biens et services à l'avantage de la communauté. Ses surplus sont réinvestis afin d'améliorer leur qualité et leur accessibilité. Parallèlement, son fonctionnement ne s'appuie pas sur la mobilisation

facilement étendue à une variété de contextes et de formes d'entreprise. Ce cadre conceptuel peut donc être appliqué à des situations de sous-traitance dans différents secteurs et à différents contextes organisationnels.

---

<sup>7</sup> La typologie des sous-traitances a été initialement développée pour décrire les cas de sous-traitance impliquant des organismes à but non lucratif (OBNL). Cependant, étant donné que cette typologie se concentre exclusivement sur les relations entre les entreprises, les institutions publiques et la population, elle peut être

populaire et la délibération avec les citoyens et citoyennes. En plus, tout comme les PPÉS plus fallacieux, les partenariats classiques peuvent mener à une détérioration du travail, l'évitement des syndicats ainsi qu'à une réduction de l'influence des instances politiques. Si les PPÉS classiques peuvent promouvoir la participation, c'est souvent de manière limitée. L'administration passe par une approche technocratique et managériale, rassemblant des gestionnaires, des spécialistes professionnels et des représentants d'organisations externes. Son objectif premier est toujours la production efficiente de biens et services de qualité (17).

À titre de référence, les caractéristiques principales des trois approches sont résumées par le tableau ci-dessous. Ce tableau nous permet de voir plus clairement ce qui, à l'essentiel, forme un PPÉS de façade, un PPÉS classique et un PPÉS citoyen. Nous nous référerons régulièrement à cette synthèse pour justifier nos classifications (Tableau 1).

Pour plusieurs raisons, le modèle de Durand Folco et al. (2020) est particulièrement pertinent pour répondre à notre question. Premièrement, l'utilisation d'une typologie nous permet de comparer des éléments similaires en fonction d'une variable choisie. Dans ce cas, la typologie fut construite afin de comparer différentes formes de partenariats ou de sous-traitances selon leur niveau de participation citoyenne et d'engagement avec leur communauté. La structure du modèle permet donc d'adresser notre première interrogation, concernant le niveau de démocratisation qu'entraîne les initiatives. Secondement, la typologie propose une classification simple, inspirée par la pratique. Chaque type

d'initiative est alors accompagné d'un exemple afin de montrer l'application du modèle. Cette simplicité et cette clarté, même si elle n'est pas adéquate pour un large volume de cas, est parfaite pour notre étude puisqu'elle facilite le design d'entrevue. Finalement, le modèle est déjà éprouvé et est actuellement utilisé. Il nous fournit donc des concepts et des cadres descriptifs en concordance avec la littérature actuelle et facilite notre intégration à celle-ci.

### La typologie des effets sociaux

Dans le cadre de ses recherches sur l'innovation sociale émancipatrice, Dufort (2022) a développé une typologie qui nous permettra de décrire le niveau de marchandisation entraîné par différents types d'organisations. Celle-ci repose sur une classification des organisations en fonction de leur relation avec leur environnement socio-économique. Toutes les organisations, incluant les PPÉS, se situeraient alors à l'intersection de trois mouvements macrosociaux : la protection sociale, l'émancipation et la marchandisation. Cette approche émergente nous permet d'analyser plus précisément l'influence systémique des PPÉS et adresse plus directement la seconde partie de notre question de recherche. Dans les prochains paragraphes, nous explorerons plus en détails les concepts et les catégories fondamentales de cette typologie.

**« Toutes les organisations se situeraient alors à l'intersection de trois mouvements macrosociaux : la protection sociale, l'émancipation et la marchandisation ».**

**Tableau 1 : Typologie de la sous-traitance**

Type de sous-traitance	Description
Sous-traitance de façade	<p>Vise à accroître l'influence et les gains d'intérêts privés.</p> <p>Favorise la collusion, le détournement de lois et règlements</p> <p>Adopte des stratégies qui contribue à la privatisation de certains biens et services.</p> <p>Absence ou négligence des responsabilités démocratiques. Mène à une réduction des influences politiques, syndicales et citoyennes.</p>
Sous-traitance classique	<p>Vise l'accroissement de la qualité et de la disponibilité de certains biens et services.</p> <p>Réinvestit ses bénéfices dans l'organisation et la communauté.</p> <p>N'encourage pas la participation citoyenne. L'organisation se concentre sur une administration technocratique et le recrutement de professionnels.</p> <p>Peut mener à une réduction des influences politiques, citoyennes et syndicales.</p>
Sous-traitance citoyenne	<p>Vise l'accroissement de la qualité et de la disponibilité de certains biens et services.</p> <p>Réinvestit ses bénéfices dans l'organisation et la communauté.</p> <p>Encourage la participation citoyenne. L'organisation favorise une administration diversifiée, pouvant inclure des professionnels, des citoyens et des membres d'organisations politiques ou communautaires.</p> <p>Peut mener à un accroissement des influences politiques, citoyennes et syndicales.</p>

### Les trois grands mouvements<sup>8</sup>

À ses fondements, le cadre néo-polanyien propose que toutes les sociétés capitalistes sont influencées par trois mouvements : la marchandisation, la protection sociale et l'émancipation. Le premier mouvement, la marchandisation, vise la dérégulation des marchés.

Il est porté par des individus et des organisations qui érodent l'encadrement moral des marchés, limitant ainsi l'influence des communautés sur leur environnement économique. La marchandisation mène à l'extension de la logique capitaliste dans toutes les sphères de vie et de production. Dans le cas des PPP, le courant de marchandisation peut se traduire par l'adoption de mécanismes marchands (ex. : principe de l'utilisateur payeur) pour la distribution de biens publics.

À l'opposé, la protection sociale vise l'encadrement des marchés face à l'extension des logiques capitalistes. Les individus et les organisations porteuses de ce mouvement essaient de réguler la production et la distribution de biens et services selon des normes sociales. Par exemple, un PPÉS communautaire ayant pour mission de démocratiser et de faciliter l'accès à des soins de santé, renforce le courant de protection sociale. Finalement, le mouvement d'émancipation « vise à mettre en lumière la domination d'où qu'elle vienne » (Fraser 2010, 17).

Il peut aller de pair avec la marchandisation et avec la protection sociale. Ainsi, un mouvement anti-raciste, porté par une multiplicité de groupes et d'individus, peut se manifester dans des entreprises

traditionnelles et des initiatives communautaires.

### Les effets secondaires et primordiaux

Souvent, les organisations vont se positionner à l'intersection de mouvements contradictoires. Liant à la fois protection sociale, émancipation et marchandisation, elles peuvent générer des effets paradoxaux. Ainsi, une organisation sociale se finançant par la vente de biens participe au courant de marchandisation.

Néanmoins, lorsqu'elle réinvestit ces ressources dans la communauté et dans l'amélioration de ses services, elle renforce le courant de protection sociale. Les organisations ont donc un effet primordial, issu de l'investissement volontaire de leurs ressources, et un effet secondaire, issu des stratégies de mobilisation nécessaire à leur survie.

**« Les organisations vont se positionner à l'intersection de mouvements contradictoires. Liant à la fois protection, émancipation et marchandisation, elles peuvent générer des effets paradoxaux ».**

Pour mieux comprendre et décrire ces dynamiques, Dufort va proposer une typologie des effets sociaux. En plus des effets purs, où les activités d'investissement et de mobilisation de ressources d'une organisation produisent le même résultat, Dufort propose une liste de six effets paradoxaux additionnels. Ceux-ci furent résumés dans Michaud (2023) de la manière suivante (Tableau 2).

<sup>8</sup> Le cadre de pensée néo-polanyien fut initialement conçu par Nancy Fraser. Pour plus de

détails concernant les trois mouvements, nous conseillons la lecture de Fraser (2016, 2010).

**Tableau 2 : Typologie des effets sociaux  
( Dufort 2022 ; adapté de Michaud 2023)**

Type d'effet social	Description
L'émancipation pure	L'ensemble des activités menées par l'organisation sont planifiées de manière à renforcer le mouvement d'émancipation.
L'émancipation solidaire	L'organisation vise principalement un effet d'émancipation, mais se fonde sur des ressources issues de la collectivité (protection sociale)
La collectivisation émancipatrice	L'organisation vise la protection sociale, mais mobilise des discours, des stratégies et des symboles associés au courant d'émancipation.
La protection sociale pure	L'ensemble des activités menées par l'organisation sont planifiées de manière à renforcer le mouvement de protection sociale.
La protection sociale marchandisante	L'organisation renforce un marché afin de protéger la cohésion d'une collectivité (par exemple, un mouvement anti-mondialisation souhaitant renforcer l'industrie nationale).
La protection du marché	L'organisation mobilise des ressources issues de la collectivité afin de protéger un marché sectoriel ou une organisation aux activités marchandes (par exemple, un syndicat souhaitant contrer la fermeture d'une usine).
La marchandisation pure	L'ensemble des activités menées par l'organisation sont planifiées de manière à renforcer le mouvement de marchandisation
L'émancipation libérale	L'organisation vise principalement des objectifs marchands, mais inclut dans sa stratégie de vente et/ou de marketing des discours et symboles faisant appel au courant d'émancipation (par exemple, une banque affichant un drapeau arc-en-ciel lors du Mois de la fierté).
L'émancipation marchandisante	L'organisation vise un effet d'émancipation, mais encourage aussi un effet de marchandisation par la mobilisation de ressources marchandes.

Si certaines organisations ont des effets sociaux “purs”, plusieurs vont montrer des effets contradictoires. Cela est particulièrement vrai au sein des organisations sociales qui, dû à des changements dans les critères et les opportunités de financement, doivent développer des stratégies d'hybridation<sup>9</sup> afin d'obtenir des ressources publiques ou privées (Michaud 2023, 79-80). En raison de leurs pratiques diversifiées (pratiques démocratiques, pratiques marchandes, rapport avec les institutions publiques, etc.), les PPÉS pourraient être sujet à des effets sociaux complexes.

Dans le cas de notre présente étude, la typologie des effets sociaux nous offre une triple opportunité en tant que cadre d'analyse. D'une part, elle répond à notre question de recherche en évaluant l'impact des organisations sur leur environnement socio-économique. Nous pouvons alors décrire sa participation au courant de marchandisation. D'autre part, elle permet de traiter l'enjeu des paradoxes organisationnels, proposant ainsi une vision complexe des organisations. Cette perspective paradoxale facilite alors l'émergence de réflexions nuancées et de recommandations plus complètes. Finalement, contrairement au modèle de Durand Folco et al. (2020), cette approche adopte une perspective holistique, ce qui permet d'enrichir nos résultats finaux et développer une analyse multiniveau.

---

<sup>9</sup> Le terme hybridation peut être sujet à débat et sa définition change selon le domaine d'étude (Battilana et al. 2017). Néanmoins, s'il n'existe pas de définition unique de l'hybridation, certains auteurs proposent des définitions générales qui peuvent englober une variété d'approches. Par exemple, Battilana et Lee (2014, 403) font référence à la combinaison de « multiples formes organisationnelles ». Litrico et Besharov (2018) parleront d'organisations « qui combinent des stratégies, des structures et des pratiques

## Méthodologie

Nos recherches sur les PPÉS se veulent de nature qualitative et se concentrent sur des études de cas. Il en est ainsi puisque notre question vise à explorer des éléments internes aux entreprises, tels que leur modèle de gouvernance, leurs relations avec les membres et partenaires, ainsi que leur perspective sur l'économie sociale, ne pouvant pas être quantifié. Notre angle de recherche reflète aussi le manque de données sur les PPÉS, particulièrement le manque d'information quantitative longitudinale (ex.: mettre en relation l'évolution des prix, le degré de satisfaction des membres et le niveau de participation) pouvant possiblement mener à des conclusions de plus grande échelle au sujet de la gestion des PPÉS.

Afin de réaliser nos recherches, nous avons fait l'usage de méthodes combinées. Nous nous sommes tout d'abord inspiré des travaux de Durand Folco et al. (2020), qui sont spécialisées sur l'étude des PPÉS. Ce faisant, nous avons fondé nos recherches sur des documents publics, incluant des documents internes aux organisations, tels que des mémoires, des lettres, des plans de développement, des rapports annuels, des états financiers, des règlements de régie interne ainsi que des procès-verbaux. En outre, nous avons également consulté des rapports, des communiqués de presse et des bulletins annuels fournis par les municipalités.

auparavant considérées comme allant de soi comme appartenant à des types d'organisations distincts ». Ces définitions abordent l'organisation hybride comme une entité combinant des logiques, pratiques et objectifs en provenance de milieux différents. On peut penser ici à une organisation communautaire qui, pour obtenir du financement public, adopte des pratiques issues du privé pour améliorer son efficacité économique.

Afin d'enrichir nos connaissances, nous avons amplement consulté des sources secondaires, notamment les archives numériques de la BANQ, afin de retracer les publications journalistiques sur les entreprises étudiées. Cette approche nous a permis de mieux comprendre l'histoire des organisations, leurs relations avec la population et les institutions publiques ainsi que le développement de leurs stratégies de mobilisation de ressources. Souhaitant dépasser la perspective strictement documentaire offerte par Durand Folco et al., nous avons aussi planifié quelques entrevues avec des représentants des organisations choisies. Cela nous a permis d'obtenir des données précises et de mieux comprendre les stratégies de l'organisation, sa gestion des ressources et la nature de ses relations avec la population et ses membres.

L'usage d'une méthodologie mixte nous permet de mieux affirmer la validité de nos résultats. En effet, la recherche purement documentaire peut être imprécise, tout dépendant de ce qui est accessible, et n'est pas dynamique. Elle donne seulement une image partielle du passé, déterminée par les intérêts des auteurs précédents. L'addition d'entrevue actualise l'information et permet de récolter des données précises orientées vers les besoins des chercheurs. Les entrevues, quant à elles, peuvent être biaisées par le choix des questions, les intérêts de la personne interviewée, et l'interprétation des émotions, des intonations et du vocabulaire par le chercheur. L'usage de documents, tels que des rapports annuels, permet de confirmer les éléments verbaux. En général, l'usage de méthodes mixtes peut améliorer la qualité des données en réduisant les faiblesses de chaque approche (Bazeley 2008) (Azorin et Cameron 2010, 97-98).

### La procédure d'entrevue

Afin de compléter nos recherches documentaires, nous avons conduit deux entretiens entre janvier 2023 et mars 2023. Ceux-ci furent utiles afin de compléter l'information obtenue lors de nos recherches documentaires. Si la consultation de documents internes, de rapport et de journaux fut nécessaire afin d'avoir une meilleure compréhension de l'histoire des projets et de la nature des partenariats, les entretiens furent essentiels afin de comprendre l'état actuel des organisations ainsi que leur modèle de gestion et d'administration. Chaque entrevue, d'une durée de 45 minutes à 1h, fut effectuée par visioconférence. Les données ont été enregistrées dans deux fichiers sécurisés et nous avons anonymisé toute information pour assurer la confidentialité des personnes interrogées. Les entretiens ont été semi-dirigés, comportant un total de 15 questions chacun.

Afin d'aligner nos entrevues avec nos cadres d'analyse choisis, et ainsi obtenir une image du niveau de participation et de marchandisation entraînés par ces PPÉS, nous avons centré nos questions autour de trois thèmes :

- (1) l'administration et le rôle des partenaires
- (2) les stratégies de mobilisation des ressources
- (3) les activités de l'organisation et l'investissement des ressources.

Pour obtenir une image fidèle et complète de l'organisation, nous avons interviewé des représentants bien informés, ayant les compétences nécessaires pour élaborer sur chacun des thèmes choisis. Dans tous les cas, chaque question a été répondue en détail. Lorsque la réponse à une question nous semblait vague ou sujette à interprétation, nous avons demandé des précisions supplémentaires.

Nous avons complété nos entretiens en abordant des questions plus spécifiques sur les défis organisationnels et la vision future de l'entreprise. Les réponses recueillies à ce sujet ne feront pas partie de nos analyses centrales sur la participation et la marchandisation, mais seront utilisées ultérieurement pour étayer ou nuancer nos recommandations finales.

Suite aux entrevues, nous avons procédé à leur transcription intégrale. Les données ainsi recueillies furent classées selon les trois grands thèmes évoqués précédemment, et subdivisées en dix sous-thèmes comprenant notamment les relations avec les utilisateurs, les parties prenantes, la composition du conseil d'administration, l'investissement dans la vie démocratique, les sources de financement, l'influence des partenaires, les stratégies d'hybridation, les services et produits proposés, la composition de la clientèle et l'impact socio-économique. Cette classification thématique nous a permis de présenter de manière synthétique et accessible nos données. Ayant ainsi organisé et ordonné l'information à notre disposition, nous étions en mesure de former un narratif cohérent sur les deux PPÉS et les classer dans les deux typologies choisies.

Dans la prochaine section, nous entamerons la présentation de nos études de cas. Nous commencerons par aborder le cas de Vision Multisports Outaouais et le Complexe Branchaud-Brière. Nous examinerons en détail ce partenariat sur différents angles incluant son niveau de participation, sa stratégie de mobilisation de ressources et ses activités (ex.: production de biens et services). Ensuite, nous suivrons la même démarche afin d'analyser un autre PPÉS, soit celui de la Coopérative de télécommunication Antoine-Labelle.

**« Pour obtenir une image fidèle et complète de l'organisation, nous avons interviewé des représentants bien informés, ayant les compétences nécessaires pour élaborer sur chacun des thèmes choisis ».**

## **Vision multisport (VMSO) et le complexe Branchaud-Brière**

Vision multisport Outaouais (VMSO) est une organisation sans but lucratif située à Gatineau. Celle-ci se spécialise dans la construction et la gestion d'infrastructures sportives, et a pour objectif d'encourager l'activité physique chez les jeunes. L'un de ses projets majeurs est le Complexe Branchaud-Brière, un centre sportif construit près de l'École Polyvalente Nicolas-Gatineau. Sa mission est de maintenir une offre d'infrastructure variée et de qualité accessible à tous.

Le complexe propose aujourd'hui une large gamme de services, allant de la location de glaces et de terrains synthétiques à la location de locaux, en passant par l'accès à un camp de jour, une clinique de physiothérapie et de nombreux commerces. Grâce à VMSO, le Complexe Branchaud-Brière est devenu un lieu incontournable pour les amateurs de sport de la région de Gatineau. Il est un PPÉS phare de la région, et il est un des rares exemples de sous-traitance impliquant à la fois la construction et la gestion d'infrastructures par un OBNL.

### **Description des ententes et partenariats**

Le projet du complexe Branchaud-Brière est un exemple de PPÉS qui résulte de la convergence de plusieurs ententes et partenariats. Dès 2008, le projet bénéficie d'un soutien considérable de la part de groupes et d'institutions variés. Plusieurs investisseurs privés décident de s'engager financièrement, notamment le joueur de hockey de la LNH, Daniel Brière (Le Droit 2008, 36) (Brassard 2010, 58). En outre, l'archidiocèse participe au projet en faisant don d'un terrain pour la somme symbolique d'un dollar (Comtois 2008, 19). Du côté des institutions officielles, VMSO profite de

l'engagement de la ville de Gatineau et de la Commission scolaire des Draveurs, chacun acceptant de louer pour plusieurs années les infrastructures du complexe (Ibid).

**« Le complexe propose aujourd'hui une large gamme de services, allant de la location de glaces et de terrains synthétiques à la location de locaux, [...] l'accès à un camp de jour, une clinique de physiothérapie et de nombreux commerces. »**

L'année suivante, le complexe Branchaud-Brière reçoit l'appui des gouvernements provincial et fédéral. Le premier contribut 10 millions \$ au projet, et le second 6 millions \$ (Lafortune 2009, 10). La ville de Gatineau va également accroître l'envergure de sa contribution, promettant de louer le centre pour 700 000\$ par année pendant 15 ans (Bélanger 2010, 4). La municipalité augmente donc son engagement de 7 000 000\$ à 10 500 000\$ (Ibid). En addition, la Fiducie du Chantier de l'économie sociale, catégorisant l'initiative comme un projet immobilier, décide d'investir 1,5 million \$ sous la forme de capital patient (Pierre Dufault 2010, 9), la Caisse Desjardins de Gatineau engage 400 000\$ et la famille Branchaud injecte un don de 500 000\$ (Brassard 2010, 58).

En 2012, l'organisation reçoit un investissement final de 400 000 \$ du Centre local de développement de Gatineau (CLD) de Gatineau, après quoi elle commence les constructions (Brassard 2012, 58). En somme, plusieurs partenariats vont contribuer au développement du complexe. Il reçoit le soutien d'institutions politiques officielles, d'institutions religieuses, d'institutions scolaires, de groupes populaires et de philanthropes. Cette multiplicité d'investissements reflète en

quelque sorte la complexité de la société québécoise contemporaine. Néanmoins, malgré cette diversité, il est important de souligner que la ville de Gatineau reste le partenaire le plus important de 2008 à aujourd'hui. Si plusieurs des contributions mentionnées précédemment sont des prêts ou des dons ponctuels, celle de la ville à réellement le caractère d'un partenariat. Elle est effectuée dans l'attente d'un service. Il en est de même pour la commission scolaire, mais dans un volume moins important.

### L'administration, le rôle des partenaires et la participation

Aujourd'hui, les principales parties prenantes du projet sont la ville de Gatineau, l'école Polyvalente Nicolas-Gatineau, le centre de services scolaire des Draveurs ainsi que les membres et les utilisateurs. À cette liste, nous pouvons ajouter les divers créanciers, comme le RISQ, qui ont investi dans le projet.

Les interactions de l'organisation avec ses parties prenantes sont principalement commerciales. VMSO a une entente de location de plateaux avec la ville de Gatineau étendue sur plusieurs années. Il en est de même avec le centre de service et la polyvalente, qui louent des terrains et un amphithéâtre. Nous pouvons donc dire que VMSO, dans le cas du complexe Branchaud-Brière, bénéficie d'un haut niveau d'autonomie dans la gestion de ses ressources et de ses activités. Dans le cadre de leur partenariat, les institutions publiques jouent un rôle de clients et non de développeurs ou d'administrateurs.

En ce qui concerne les utilisateurs, ceux-ci occupent une fonction importante, mais limitée aux fonctions classiques d'une clientèle. En effet, c'est par le biais de relations transactionnelles ou consommatoires que VMSO entre en contact avec ses utilisateurs. Les commentaires positifs

et négatifs reçus lors de la réception des services, ainsi que les recommandations émises par le bouche-à-oreille, forment l'essentiel de leur contribution. L'accent est ainsi mis sur la rétroaction individuelle, l'évaluation des services et l'évolution de l'opinion publique. L'organisation affirme que la consultation des utilisateurs ou toute autre forme de participation n'est pas la priorité, mais plutôt la préservation d'infrastructures de qualité capable de répondre aux attentes de ses clientèles, voire de les dépasser.

Au niveau de la gouvernance et de la gestion démocratique, l'organisation dispose d'un potentiel de membres considérables. Lors de nos entrevues, il fut mentionné que toute personne d'âge adulte vivant à Gatineau peut devenir membre s'il le souhaite. Cependant, malgré ce potentiel, VMSO ne suscite pas une participation élevée de la population. Son membership se résume aux membres du conseil d'administration auquel s'ajoute une seule personne externe. Plusieurs facteurs peuvent expliquer ce faible niveau de participation. Parmi eux, nous pouvons évoquer le manque de sensibilisation à l'économie sociale auprès des utilisateurs, la difficulté presque universelle d'encourager l'implication et l'engagement, ainsi que la nature technique de la gestion des infrastructures sportives. De plus, il est possible que peu de gens sachent que le complexe est géré par une organisation sans but lucratif.

Cependant, selon notre analyse, le faible taux de participation est principalement dû à la culture de l'organisation. En effet, VMSO ne cherche pas activement à encourager la participation citoyenne et à développer ses instances démocratiques. L'organisation ne fait pas la promotion de son adhésion ni de ses opportunités d'implication. Elle considère plutôt le conseil d'administration et l'assemblée

générale comme des instances spécialisées devant être gérées par des professionnels. Ainsi, elle sélectionne ses administrateurs en fonction des besoins et des compétences, cherchant parfois des spécialistes en comptabilité, en marketing, en droit, etc.

**« VMSO ne cherche pas activement à encourager la participation citoyenne et à développer ses instances démocratiques. »**

Tout comme la relation avec les utilisateurs, le CA joue un rôle d'optimisation que la qualité et d'entretien des services. Son pouvoir, surtout restreint au président et au conseil exécutif, sert à l'adoption d'orientations stratégiques. On réduit l'importance de la participation citoyenne, ne voyant pas la valeur possible que celle-ci pourrait produire. Suivant nos entretiens, nous avons remarqué que l'organisation est administrée selon la supposition qu'un citoyen sans compétence reconnue n'aurait rien à gagner ni à apporter par l'entremise de sa participation.

Il est possible que la perspective de VMSO sur la démocratie soit renforcée par une conception spécifique de l'économie sociale. Suite à notre étude, nous constatons qu'il persiste chez VMSO une lecture entrepreneuriale et légaliste de celle-ci. L'OBNL est vue comme une forme d'entreprise, définie par un ensemble d'obligations légales, dont le réinvestissement des bénéfices. Dans cette vision, la base de l'économie sociale est exactement la même que le secteur privé. L'organisation sans but lucratif doit adopter des mécanismes issus du privé, auxquels elle ajoute des obligations et possiblement des orientations sociales. Les deux types d'entreprises visent fondamentalement le même objectif, à savoir une production efficace de biens et de services. Cependant, chez les OBNL, la réussite commerciale ne conduit pas à

une augmentation du profit des actionnaires, mais plutôt à une amélioration de la qualité et de la disponibilité des services. Comme vous pouvez le remarquer, ce cadre d'analyse, présent chez VMSO, ne met pas des éléments comme l'impact, la participation, ou la transformation sociale au cœur de l'économie sociale. Ce qui est considéré comme primordial, c'est la production de biens et de services conformément à un cadre juridique exigeant la réallocation des excédents.

### Les activités et l'investissement des ressources

Le complexe Branchaud-Brière offre une multiplicité de biens et services. Ses infrastructures incluent une grande patinoire avec un peu plus de 1250 places (1500 debout), des loges VIP, des restaurants, en plus d'une plus petite patinoire avec 300 places (450 debout). Il offre aussi un grand terrain de soccer et de football (intérieur), des services de physiothérapie, un magasin de sports et d'autres services commerciaux (les données sur les infrastructures proviennent principalement de Plante 2013, 42).

L'organisation réalise sa mission sociale en louant des plateaux, des glaces et des terrains synthétiques. Elle souhaite ainsi favoriser l'épanouissement des jeunes sportifs de la région. Pour atteindre cet objectif, elle établit des ententes commerciales avec des institutions publiques. L'École Polyvalente Nicolas-Gatineau loue des terrains sur plusieurs années pour assurer un accès prioritaire aux étudiants inscrits dans le programme de sport-étude. De même, la ville achète un grand nombre d'heures de location de plateaux, qu'elle distribue ensuite aux associations locales. Pendant la semaine, les étudiants de l'école secondaire ont accès aux infrastructures de jour, le reste allant généralement à la ville. Les heures résiduelles peuvent alors être

demandées par des groupes adultes. Ceux-ci, agissant hors des ententes formelles, doivent par contre louer les infrastructures au plein prix marchand.

Aux services de location de plateaux, nous pouvons ajouter d'autres éléments tels que les commandites et les locations commerciales. Par contre, ceux-ci ont un rôle négligeable dans les recettes de l'organisation et n'ont pas une influence importante sur la gestion de ses activités. Il convient aussi de mentionner que l'organisation entretient des activités charitables. À chaque année, sauf pendant la pandémie de COVID-19, l'organisation a offert des bourses aux étudiants distingués du programme de sport-étude. Bien qu'il soit présentement sur pause, il est possible que ce programme renaisse sous forme de subventions directes ou de dons destinés à des organisations sportives.

### Acquisition de ressources

La grande majorité des revenus de l'organisation proviennent de la location de plateaux, principalement établis par des ententes avec des institutions publiques. Toutefois, comme indiqué précédemment, ces ententes demeurent de nature commerciale. La seule responsabilité de l'organisation est de fournir des infrastructures de qualité, après quoi la ville et la polyvalente n'ont pas de mot à dire sur la gestion et l'administration du complexe ou de VMSO. Nous ne décelons donc pas d'influence politique par les procédés d'acquisition de ressources.

Cela étant dit, il est essentiel de souligner que, malgré ces partenariats, les mécanismes marchands sont au cœur du modèle d'affaires de VMSO. Ces pratiques sont essentielles à l'accomplissement de sa mission sociale. En effet, sa mobilisation de ressources va passer par un système de prix différenciés en fonction des segments de clientèle. La population en

général et les organisations populaires peuvent en tout temps louer des salles et des plateaux. Cela mène, par exemple, à des activités privées, des expositions et des événements. Ces personnes et ces organisations doivent alors payer un plein prix. Parallèlement, il existe un second système de prix à tarifs préférentiels. Celui-ci est offert aux jeunes inscrits au programme de sport-étude de la polyvalente. Par l'adoption de ces mécanismes marchands, auxquels sont liées les ententes publiques, VMSO souhaite rendre ses infrastructures accessibles et réaliser sa mission sociale.

Nos résultats révèlent aussi que la stratégie de tarification mise en œuvre par le complexe est comparable à celle du secteur privé. Leur approche repose avant tout sur une étude de marché rigoureuse, conduite selon les standards orthodoxes du monde des affaires. Ainsi, l'organisation définit ses segments de marché, procède à une analyse de la valeur marchande des glaces et des terrains, et établit une grille tarifaire en fonction de plusieurs critères économiques tels que la situation régionale, le volume de la demande, l'usage des infrastructures, etc. C'est seulement aux suites de cette démarche que des éléments sociaux sont intégrés. Nous pouvons ainsi constater que le modèle d'affaires du complexe repose sur une logique de marché, obéissant aux impératifs économiques de la compétition marchande.

### Le type de partenariat

Selon notre analyse, le complexe Branchaud-Brière peut être classé comme un partenariat classique, étant donné qu'il ne présente pas les caractéristiques essentielles des partenariats de façade ou des partenariats citoyens. Nos études documentaires et nos entrevues n'ont pas révélé une manipulation de l'organisation au profit d'intérêts privés. Il n'y a aucune preuve que des individus

ou des organisations tierces cherchent à tirer des gains particuliers des activités de l'organisation. Le fonctionnement du complexe est conçu pour favoriser un seul groupe en particulier, soit les jeunes de 18 ans et moins, et plus spécifiquement les étudiants inscrits au programme de sport-étude de la polyvalente. Nous n'avons pas non plus constaté de collusion ou de détournement de règlement au sein de l'organisation. Comme nous l'avons mentionné à plusieurs reprises, l'organisation est très autonome dans l'exercice de ses fonctions. La situation de VMSO, qui reste dépendant à la fois de démarches commerciales et de divers contrats publics, lui évite de tomber dans les pièges de la pleine marchandisation ou de la monopolisation.

**« La situation de VMSO [...] lui évite de tomber dans les pièges de la pleine marchandisation ou de la monopolisation. »**

Le complexe ne peut pas non plus être catégorisé en tant que partenariat citoyen. Comme signalé auparavant, VMSO garde une administration technique et réservée. L'organisation ne favorise pas la participation citoyenne ni la diversité au sein de son administration. Le rôle des instances démocratiques est réduit à une fonction purement professionnelle devant servir l'efficacité de l'entreprise. Mentionnons aussi que VMSO ne facilite pas la participation citoyenne à l'extérieur de ces instances. Les utilisateurs et les parties prenantes commerciales sont limités à leur rôle de client. On ne cherche pas leur participation, leur consultation ou leur mise en commun. Similaire en ce sens aux partenariats de façades, la culture organisationnelle de VMSO, et donc du complexe, néglige la démocratie et réduit l'influence de la population et des instances politiques. À la place de

la démocratie, on préfère alors la gestion technocratique.

En revanche, VMSO se démarque par son engagement envers la communauté. L'organisation, restant conforme à sa mission et à ses obligations légales, réinvestit assidûment ses excédents pour améliorer la disponibilité des infrastructures sportives. Manifestement, la priorité de l'entreprise est de favoriser l'épanouissement des jeunes sportifs, en leur offrant des espaces de qualité. En plus de garantir l'accessibilité et l'amélioration de ses services, l'organisation assure également son expansion, comme en témoigne la construction récente du Centre Slush Puppie. Celui-ci fut ouvert récemment en 2021 afin de remplir la demande de patinoir, tant pour les associations locales que pour les Olympiques de Gatineau (LHJMQ) (Bélangier 2015) (Radio-Canada 2021).

### Le type d'effet social

En ce qui concerne l'effet social, notre première conclusion est de constater que l'organisation participe à aucune tendance émancipatrice. Au niveau de l'effet primordial, l'organisation ne vise pas explicitement ou implicitement à lutter contre des formes d'oppression. Lors de notre entretien, aucun langage associé aux luttes émancipatrices n'a été utilisé. Les thèmes plus classiques de ce mouvement, tel que la recherche de l'égalité, de la liberté, de la démocratie, ou encore de la transformation sociale, ne furent pas mentionnés. Concernant les activités de l'organisation, celles-ci sont principalement axées sur la prestation de services. Bien que celle-ci contribue au développement du potentiel sportif de la jeunesse, elle ne participe pas à son émancipation en tant que groupe par rapport à d'autres groupes ou relations au sein de la société.

Le complexe n'a pas d'effet pur et se distingue des initiatives de marchandisation en promouvant l'encastrement de l'activité économique dans des règles et des finalités sociales. En raison de sa forme juridique, l'organisation est tenue de réinvestir ses excédents dans ses activités. De plus, elle organise ses activités commerciales de manière à favoriser des segments spécifiques de la population. Cependant, elle ne procure pas nécessairement un effet de protection sociale absolue, car elle se développe grâce à des activités et une logique marchandes. En effet, non seulement l'organisation utilise des liens commerciaux pour distribuer ses services, mais elle adopte également une logique d'entreprise pour la gestion de ses activités. Des stratégies du secteur privé sont souvent employées pour prendre des décisions sur des sujets allant de l'élaboration des prix à la gestion des employés.

Il reste alors deux options pour classifier l'initiative : la protection du marché et la protection sociale marchande. Le complexe Branchaud-Brière et VMSO peuvent être considérés comme des formes de protection du marché s'ils sont utilisés comme des véhicules de développement, visant à stimuler l'activité commerciale dans un secteur ou dans l'économie en général. Lors de la création de l'organisation, certaines parties prenantes souhaitaient aller dans cette direction. À l'époque, le gouvernement du Québec a investi dans plusieurs projets d'infrastructure à Gatineau, y compris le complexe, pour créer des emplois et protéger le marché québécois contre les retombées de la crise des subprimes (St-Jacques Couture 2010, 11). Le projet est alors considéré comme un bon investissement capable de générer des emplois à court et moyen terme (Brassard 2009, 2). Cependant, même si le contexte de récession a motivé certains investissements, la fonction

principale du complexe, et la motivation derrière les partenariats les plus importants, reste de nature sociale. La Ville de Gatineau avait pour objectif d'accroître l'offre d'infrastructures sportives afin de répondre à la demande croissante de terrains synthétiques et de patinoires (Lafortune 2009, 26; Comtois 2008, 19). De leur côté, la commission scolaire et la polyvalente avaient pour but de construire un terrain de sport pour les étudiants, obtenir des patinoires plus accessibles et de développer un programme de sport-étude compétitif dans la région (Mercier 2011, 7; Lafortune 2009, 10).

Selon nous, il est clair que l'organisation a un effet primordial de protection sociale auquel s'ajoute un effet secondaire de marchandisation. Son objectif premier est essentiellement social. Elle renforce la communauté des jeunes sportifs en facilitant l'accès à des infrastructures de qualité. Par contre, afin d'atteindre cet objectif, elle mobilise des ressources marchandes et des stratégies de gestion issues du secteur privé. Le complexe Branchaud-Brière a donc un effet de protection sociale marchandisante.

### Les conséquences à long terme

En agissant comme force de protection sociale marchandisante, le complexe Branchaud-Brière produit des effets à la fois perturbateurs et constructifs pour la région. Sur le plan de la protection sociale, le complexe facilite l'accès à des infrastructures sportives de qualité. Si le secteur avait été entièrement privatisé, cela aurait probablement entraîné une forme de discrimination économique, les services allant vers les populations les plus riches afin de permettre une maximisation des profits. Cependant, par l'établissement d'un partenariat public-économie sociale (PPÉS), les activités de l'entreprise sont soumises à des impératifs sociaux. Dans ce cas précis, VMSO organise ses activités et

ses investissements de manière à favoriser les populations qui ont le plus besoin d'infrastructures sportives. Cette initiative démontre ainsi comment il est possible d'accroître l'offre d'un bien sans recourir à sa privatisation ou à sa soumission complète aux impératifs du marché, tels que la compétitivité et la maximisation des profits.

L'entreprise joue aussi un rôle actif dans la consolidation de la cohésion sociale de la région en augmentant sa notoriété (auparavant ternie par des aréas délabrées), en suscitant la fierté et le sentiment d'appartenance chez les jeunes, et en créant des espaces de rassemblement et de jeux abordables. À plus long terme, la maintenance d'infrastructures sportives accessibles pourrait favoriser la pratique du sport, l'inclusion sociale, et l'adoption d'un mode de vie sain par un plus grand nombre d'individus. Il est envisageable que cela conduise à une amélioration des liens sociaux et de la santé collective à Gatineau et en Outaouais.

Toutefois, ces conséquences bénéfiques s'accompagneraient d'une série de déstabilisations générées par l'effet de marchandisation de l'organisation et sa structure classique. La première de ces perturbations est la réduction de la participation. En adoptant un modèle d'affaires emprunté au secteur privé, l'organisation accorde une priorité aux critères économiques tels que l'amélioration de la qualité et la compétitivité, au détriment de critères sociaux tels que la participation, le dialogue collectif et la prise de décision démocratique. Cette trajectoire entraîne une érosion du pouvoir politique des citoyens. Si les services étaient publics, leur gestion serait possiblement politisée, soumise à des discussions municipales et à des débats avec les conseillers municipaux et la mairie, qui seraient alors responsables de la qualité des infrastructures. La culture technocratique de VMSO limite

le potentiel de débat et de participation de l'organisation en deçà du potentiel inhérent à la propriété publique. En addition, nos entretiens indiquent que la nature classique et commerciale mène aussi à une précarisation du travail. L'organisation adopterait un modèle issu du privé pour la gestion de ses ressources humaines, une approche qui pourrait compromettre la qualité des emplois, particulièrement en comparaison avec deux proposés dans le secteur public.

La dépendance aux stratégies marchandes peut rendre les gains en termes de protection sociale instables, car ils sont tributaires de divers facteurs externes liés au marché tels que les fluctuations des prix, la concurrence, l'état de l'approvisionnement et autres. Notamment, lors de l'entrevue, il a été mentionné que l'entreprise fait face à des défis importants liés à la fluctuation des taux d'intérêt sur les prêts immobiliers et à l'augmentation des prix des fournisseurs à travers le temps. Par conséquent, il devient plus difficile d'offrir des infrastructures accessibles et de maintenir le régime préférentiel actuel, qui repose sur un système contractuel de prix fixes. Cette dépendance au marché fragilise aussi la protection sociale par le biais des dynamiques compétitives. Si l'organisation considère d'autres entités sans but lucratif et communautaires comme des concurrents lors de l'établissement des prix, il est important de réfléchir aux répercussions potentielles d'une modification de la structure concurrentielle de la région. En cas de diversification de l'offre avec d'autres entreprises d'économie sociale ou publique, une croissance du secteur avec plusieurs pôles concurrents pourrait réduire la cohésion sociale au profit d'un esprit de concurrence commerciale.

## **La coopérative de télécommunication Antoine-Labelle**

La coopérative de télécommunication Antoine-Labelle (CTAL), une coopérative de solidarité opérant dans la région des Hautes-Laurentides, propose une gamme complète de services, tels que l'internet, la téléphonie résidentielle et la télévision, grâce au réseau de fibre optique de la MRCAL<sup>10</sup>. Cette initiative permet aux résidents ruraux, auparavant privés de connectivité, de bénéficier de services de qualité en matière de télécommunication. Ceux-ci ont, pour la plupart, maintenant accès à la téléphonie VoIP, l'Internet à haute vitesse et la télévision. Les services d'accès à Internet sont proposés sous plusieurs forfaits, une stratégie qui devrait être prochainement étendue à la proposition de services de télévision.

La CTAL poursuit une finalité commerciale, mais vise également à répondre à un impératif social en proposant des services d'une qualité supérieure à des prix abordables. En tant que coopérative, elle reconnaît sa vocation démocratique et souhaite susciter la participation de la population dans ses projets, en vue de les rendre rassembleurs. Outre sa volonté économique et démocratique, la CTAL s'inscrit également dans une vision territoriale, considérant son initiative comme un vecteur de

développement socio-économique<sup>11</sup> qui revêt une importance populaire, régionale et même historique<sup>12</sup>.

**« En tant que coopérative, elle reconnaît sa vocation démocratique et souhaite susciter de la participation de la population dans ses projets, en vue de les rendre rassembleurs. »**

Le projet de la CTAL est un PPÉS complexe qui s'est développé dans un contexte intersectoriel impliquant la municipalisation et la coopérativisation. Ses activités montrent des effets sociaux multiples et visent la conciliation de forces sociales divergentes. Au cœur de la CTAL s'affirme la volonté de concilier la réalité économique, la recherche de surplus, avec la création de valeur sociale et l'implication démocratique.

### **Description des ententes et partenariats**

La CTAL a été établie au sein du projet Brancher Antoine-Labelle, dirigé par la MRC, dans le but d'améliorer l'accessibilité à la fibre optique dans plusieurs municipalités des Hautes-Laurentides. Ce projet, qui représente une initiative unique, se développe à la croisée de la municipalisation et de la coopérativisation<sup>13</sup>. D'un côté, la MRC prend en charge la construction et

<sup>10</sup> Municipalité régionale de comté Antoine-Labelle

<sup>11</sup> Pour la mission sociale, la volonté démocratique et l'aspect régionaliste, veuillez consulter CTAL (2019).

<sup>12</sup> Certains initiateurs du projet Brancher Antoine-Labelle le voyaient comme une étape d'émancipation historique de la région, similaire à la construction des premières voies ferrées (Dominé 2017). On conçoit le projet sur une ligne du temps. Un langage est utilisé aujourd'hui lorsque l'organisation est conceptualisée comme acteur de progrès social, économique, technologique etc. (CTAL 2019).

<sup>13</sup> Par municipalisation, nous nous référons à la préservation, l'extension et la création de processus visant la distribution et la production de biens et services par l'entremise d'une municipalité. La coopérativisation, quant à elle, vise plutôt l'organisation de l'économie à l'entour de la formule coopérative (ex.: coopérative de travailleurs, coopérative de solidarité). Aucun de ces deux mouvements ne se limite à des biens et services essentiels. La gestion municipale et coopérative peut s'étendre à tous les secteurs de l'économie.

l'entretien du réseau de fibre optique, tandis que de l'autre côté, la coopérative est responsable du branchement des adresses et de la distribution de services (Brancher Antoine-Labelle s.d. b).

Bien que le projet ait été lancé en 2006, la construction du réseau n'a commencé qu'en 2019<sup>14</sup>. Les premières installations ont été érigées dans la ville de Rivière-Rouge avant de s'étendre jusqu'à L'Ascension et Chute-Saint-Philippe (Brancher Antoine-Labelle s.d. c) (MRCAL 2019; Piché 2019). Le réseau a été étendu au cours d'une seconde phase de construction en 2021 et d'une troisième phase en 2022. En septembre 2022, il a été annoncé que les phases de construction touchaient à leur fin. En date de la rédaction de cet article, le projet couvre maintenant un réseau de 1800 km de fibres optiques, capable de desservir 13 800 adresses (Ville de Rivière Rouge 2022; Dominé 2022). Simultanément à ces avancées, la CTAL ouvre sa succursale en juillet 2019 et va réussir à brancher 4914 membres sur ses trois premières années d'opération (CTAL 2021a).

Afin de réaliser la construction du réseau, la MRC va bénéficier de plusieurs financements accordés par les gouvernements fédéral et provincial. Au cours d'une première phase de financement, la MRC obtiendra des subventions dans le cadre de trois programmes visant l'amélioration du développement économique, de l'innovation ainsi que l'accroissement de l'accès au services d'Internet. Ces trois programmes, intitulés respectivement « Brancher pour innover », « Investir dans le Canada » et « Québec Brancher », permettront à la MRC d'obtenir un total de 26 millions de dollars (Brancher Antoine-Labelle s.d. a). D'autres subventions, encore conjointes entre les deux

gouvernements, sont obtenues en 2021. La MRC reçoit alors 11,7 M\$ afin de terminer la phase deux du projet de construction. Une partie de ces fonds iront alors à la CTAL afin de permettre l'embauche de personnel qualifié. La coopérative sera également chargée de la construction et prendra en charge une partie du réseau<sup>15</sup> (MRCAL 2021, 8).

En plus de bénéficier des subventions gouvernementales, la MRC compte également sur la contribution de la population. Elle a décidé de financer les travaux en contractant un emprunt remboursable par l'intermédiaire d'une taxe annuelle de 103\$ par immeuble et de 30\$ par terrain vacant. Cette taxe sera étalée sur une période de 20 ans (Brancher Antoine-Labelle s.d. d).

Au niveau de CTAL, celle-ci va recevoir un soutien majeur de la part de la MRC. D'une part, la MRC va fournir l'entreprise avec une portion importante de sa dette. Selon le rapport financier de 2021, la MRC offre 82% de la dette à long terme de la coopérative et 74,8% de son passif (CTAL 2021 b). En plus, la municipalité régionale offre divers contrats à la CTAL, que ce soit pour l'entretien ou le déploiement du réseau (Ibid). Se faisant, certains montants en provenance des subventions lui sont parfois transférés.

En dehors de sa relation avec la MRC, la CTAL a aussi une entente importante avec le mouvement et les caisses Desjardins, qui lui remet un financement de 1 011 500\$ en 2019 (CTAL 2019). De ce montant, 500 000\$ sera offert par le Mouvement Desjardins, 510 000 \$ par la Caisse Desjardins des Hautes-Laurentides et 1500\$ par la Caisse de Rivière-Rouge (L'info de la lièvre 2019).

<sup>14</sup> Pour une ligne du temps du projet veuillez consulter Brancher Antoine-Labelle (s.d. a).

<sup>15</sup> Selon notre entrevue, la coopérative aurait pris en charge la construction d'environ 2% du réseau.

## **L'administration, le rôle des partenaires et la participation<sup>16</sup>**

La CTAL fonctionne aujourd'hui grâce à la participation de multiples parties prenantes. Parmi celles-ci, les plus importantes sont la MRCAL, les utilisateurs, les travailleurs et diverses autres organisations impliquées dans le développement social et économique de la région.

Parmi l'ensemble de ces parties prenantes, il convient de souligner que la Municipalité régionale de comté Antoine-Labelle occupe une position centrale. En effet, la coopérative a été créée sous l'impulsion de la MRC et, bien qu'elle ait récemment commencé à réduire sa dépendance à l'égard de celle-ci, les deux entités restent étroitement liées. Non seulement la CTAL opère sur le réseau public de la MRC, mais elle sollicite également cette dernière pour obtenir des prêts importants ainsi que des contrats. Toutefois, au cours de la dernière année, le rôle majeur de la MRC a été progressivement réduit, car la CTAL a considérablement accru ses activités marchandes et a dépassé le seuil de rentabilité. D'ailleurs, maintenant que la CTAL est profitable, elle devra payer des redevances à la MRC. Ces redevances lui permettront alors de continuer son opération du réseau public.

Il est important de noter que l'influence de la MRC ne se limite pas à l'approvisionnement en capitaux, l'offre de contrats et la réception de redevances. Contrairement à d'autres PPÉS où les relations avec les institutions publiques sont régies par des normes commerciales, la CTAL entretient une relation plus étroite avec celles-ci. En effet, comme cela a été mentionné lors de notre entrevue, « la

coopérative est très politique ». Étant donné que le réseau de fibre optique a été construit grâce aux taxes municipales, la coopérative est immédiatement redevable envers la population. Les habitants de la région s'attendent à ce que les échéanciers de construction soient respectés et à recevoir des services de haute qualité. Si la CTAL ne répond pas aux attentes des citoyens, ceux-ci peuvent déposer une plainte individuellement ou collectivement auprès de leur conseiller municipal. Dans ce cas, la municipalité peut contacter la CTAL pour obtenir des informations sur l'état des services et les plaintes reçues. La coopérative est alors tenue de répondre et de partager les informations nécessaires pour satisfaire aux interrogations citoyennes. Cependant, les pouvoirs de la MRC se limitent à la consultation et à l'application de pression politique. Les élus et la municipalité régionale ne peuvent pas imposer de décision à la CTAL.

**« Étant donné que le réseau de fibre optique a été construit grâce aux taxes municipales, la coopérative est immédiatement redevable envers la population. »**

Le second groupe de parties prenantes en ordre d'importance est celui composé des travailleurs et travailleuses, ainsi que les utilisateurs et utilisatrices. Puisque la CTAL est une coopérative de solidarité, ces deux groupes sont membres de l'organisation et peuvent siéger au conseil d'administration. En vertu des règlements de régie interne de la CTAL, celle-ci accepte un membre travailleur et six membres utilisateurs au sein de son CA. Selon notre entrevue, les deux

---

<sup>16</sup> Pour toutes les données relatives à la composition du conseil d'administration, nous avons choisi de faire référence aux informations inscrites au registre des entreprises. Cela nous a permis de confirmer leur validité. Il est possible

d'accéder à ces informations via le site du registraire, en cherchant pour le numéro d'entreprise 1173256190.

groupes seraient impliqués dans le développement de l'organisation. En 2021, lors de l'assemblée générale annuelle, l'organisation va réussir à attirer la participation de 38 membres, dont 14 membres travailleurs, 23 membres utilisateurs et un membre de soutien. Afin de d'approfondir leur relation avec les utilisateurs, la CTAL fait aussi l'usage de sondages de satisfaction, du bouche à oreille et s'adapte selon ses interactions sur le terrain.

Au niveau des organisations de développement, certains partenaires de la communauté sont représentés au conseil d'administration en tant que membres de soutien. Au moment de la rédaction de ce texte, la CTAL compte deux membres de soutien au sein de son CA : la coopérative de développement régional Outaouais-Laurentide (CDROL) ainsi que les Caisses Desjardins du Cœur des Hautes-Laurentides. Outre ces postes de soutien, il est à noter que l'influence des organisations locales se manifeste également par le biais des postes de membres utilisateurs.

En somme, nous constatons que la coopérative suscite un fort engagement de la part de ses parties prenantes, qui se manifeste par un niveau élevé de participation à ses instances démocratiques, tout en préservant un conseil d'administration diversifié. Cette diversification s'explique entre autres par la nature de l'organisation, qui est une coopérative de solidarité. Toutefois, bien que la CTAL réussisse à maintenir une vie associative active et saine, elle présente néanmoins quelques défis. En effet, elle présente certains comportements qui se situent entre la gestion technocratique et l'implication démocratique. Les administrateurs tendent à être sélectionnés non seulement en fonction de leur niveau d'études et de leur expertise, mais également en fonction de leur engagement et de leur connaissance en

tant que citoyens et résidents locaux. Cela à pour conséquence de favoriser l'élection de directeur d'entreprises, de spécialistes en télécommunication, d'employés d'organismes de la communauté et d'organisation ayant participé au démarrage de la coopérative.

**« Toutefois, bien que la CTAL réussie à maintenir une vie associative active et saine, elle présente néanmoins quelques défis. »**

L'ouverture et la diversité démocratique qu'amène la CTAL reflète ses objectifs ainsi que sa conception de la coopération. En effet, la coopérative ne se concentre pas uniquement sur des objectifs économiques à court terme, tel que la production de services de qualité abordables. Son ambition est également de transformer la région dans laquelle elle opère et d'améliorer la qualité de vie de ses habitants. Lors de notre entrevue, il fut mentionné que la coopérative souhaite "faire rentrer la région dans le XXI<sup>e</sup> siècle", en la rendant plus compétitive, plus attrayante et plus habitable. Alors, pour y parvenir, il est nécessaire de prendre en compte les besoins et les attentes de la population, des utilisateurs et des organisations spécialisées dans le développement.

Par ailleurs, contrairement à certains qui considèrent que le rôle des coopératives se limite à leur forme légale, la CTAL considère que leur fonction est aussi d'agir comme vecteur de transformation sociale. Cette perspective fut mentionnée lors de l'entrevue, mais elle est aussi présente dans les discours entourant la création du projet (Dominé 2017). Être une entreprise d'économie sociale viendrait donc avec la responsabilité de changer la vie des gens et de leur milieu afin d'accroître leur bien-être. Dans ce cas précis, cela signifie de

modifier en profondeur les infrastructures et l'offre de service régionale afin de la rendre plus vivable. En cohérence avec cette vision de l'économie sociale, la CTAL n'a pas seulement besoin d'expert en télécommunication, en gestion, ou en comptabilité, mais elle nécessite le soutien de ses travailleurs et de la communauté dans son ensemble.

### Les activités et l'investissement des ressources

Comme mentionné plus haut, la CTAL propose trois différents services à ses utilisateurs: l'Internet haute vitesse, la téléphonie résidentielle et les services de télévision. Le service d'Internet offert par la CTAL est comparable à celui proposé en ville et est disponible sous différents forfaits personnalisés pour répondre aux besoins des particuliers et des professionnels. En ce qui concerne la téléphonie, la CTAL permet un accès fiable à des services interurbains. Les clients peuvent donc profiter d'un ensemble de services variés et adaptés à leurs besoins, leur permettant de rester connectés et de communiquer facilement avec leur famille, leurs amis et leurs collègues.

En offrant des services de fibre optique de haute qualité, la CTAL compte accomplir sa mission sociale. Son initiative permettrait tout d'abord d'améliorer la qualité de vie de la population actuelle, leur donnant les moyens de rester en région sur le long terme. Cela faciliterait aussi l'arrivée en région de nouvelles familles, de personnel qualifié et spécialisé, ainsi que de personnes immigrantes. La CTAL encouragerait également le maintien de la jeunesse dans la municipalité régionale. Elle permettrait aux jeunes de revenir vers les Laurentides, ceux-ci étant en mesure de travailler à partir de leur domicile. Pour ceux qui sont encore dans la région, elle leur donnerait la possibilité de rester sur place, d'éviter la migration vers les grandes villes, et de poursuivre

leur carrière ou leurs études en ligne. Enfin, les impacts cités plus haut permettraient d'attirer des entrepreneurs, qui considéreraient maintenant la région comme une source de croissance et de main-d'œuvre qualifiée.

Même si ces prévisions restent théoriques, ceux-ci commencent déjà à prendre forme. Au cours de l'entrevue, il a été souligné que les activités de la coopérative seraient si essentielles que les nouveaux résidents, avant d'acheter une maison et de s'y installer de manière permanente, contacteraient les représentants de la CTAL pour savoir si la maison de leur choix est connectée au réseau de fibre optique.

Additionnellement, la CTAL envisage d'investir directement dans la population en consacrant une partie de ses excédents à différents projets ayant comme fonction d'accroître le bien-être de la région. Cependant, la nature de ces investissements reste à déterminer et dépendra de la décision des membres. Au moment de la rédaction de ce texte, aucune information claire n'a été communiquée à ce sujet.

### Acquisition de ressources

La CTAL génère ses revenus principalement de trois sources : (1) la vente de services de télécommunication, (2) la réalisation de travaux pour la MRC, et (3) la construction d'une partie de son réseau (environ 2%) grâce à une entente gouvernementale. Pour obtenir une vision plus précise de la composition de ses revenus, nous avons consulté les états financiers de l'année 2021, qui sont disponibles sur le site web de l'organisation. Ces états financiers fournissent une analyse détaillée des flux de revenus, des dépenses et des investissements de la CTAL durant l'exercice 2021.

Une première analyse des sources de revenus de l'organisation met en évidence l'importance significative de

la vente, qui représente 73% des revenus totaux. Ensuite, on remarque que le contrat de déploiement du réseau contribue à hauteur de 13% des revenus, tandis que différents contrats conclus avec la MRC pour l'entretien et la gestion du réseau représentent 7% des revenus. À ces gains s'ajoutent la réception de subventions et d'autres sources de revenus comme la vente de parts d'utilisateurs, celle-ci s'élevant à 89 460\$ pour l'année 2021. Il est à noter que les recettes issues des ventes ont connu une augmentation significative entre les années, leur poids dans la composition des bénéfices progressant de 33% entre 2020 et 2021. De plus, au cours de l'entrevue, il a été souligné que l'organisation serait désormais pleinement autosuffisante, ce qui suggère une contribution accrue des ventes pour l'année 2022.

Afin de fixer ses prix et procéder à la vente de ses services, la coopérative utilise des procédures afin de répondre à la fois à ses besoins économiques et à ses engagements sociaux. Tout d'abord, elle s'assure de déterminer une marge de manœuvre basée sur les coûts des fournisseurs, ce qui lui permet d'être rentable. Ensuite, elle prend en compte les données relatives à ses concurrents, les attentes des usagers ainsi que les montants nécessaires pour réinvestir dans la communauté. Cela lui permet de formuler des forfaits qui répondent aux besoins de la population. De cette manière, la coopérative suit une stratégie qui vise à générer un bénéfice suffisant pour couvrir l'ensemble de ses coûts, tout en étant compétitive, en réinvestissant dans la communauté et en proposant des prix abordables.

Enfin, au-delà des revenus, il faut aussi mentionner que la MRC fournit à la CTAL l'accès à des liquidités. Nous basant encore une fois sur les états financiers de 2021, nous remarquons que la MRC prête 2 500 000\$ en dette à long terme, ce qui équivaut à 82% de

la dette à long terme de l'entreprise et à 75% de son passif.

### Le type de partenariat

Bien qu'elle possède des caractéristiques des partenariats classique, nous pouvons classer la CTAL comme un partenariat citoyen. Tout d'abord, il est à noter que la CTAL n'a pas pour objectif d'accroître l'influence et les gains d'un groupe privé, mais plutôt de consacrer ses activités et ses excédents à l'amélioration de la qualité de vie de la population régionale. De plus, l'organisation étant sous l'observation des autorités politiques locales, il est peu probable qu'elle participe à un détournement de la loi ou à une collusion. Ces deux points empêchent la CTAL d'être considérée comme un partenariat de surface.

**« La coopérative suit une stratégie qui vise à générer un bénéfice suffisant pour couvrir l'ensemble de ses coûts, tout en restant compétitive, en réinvestissant dans la communauté et en proposant des prix abordables. »**

À la manière des ententes classiques, la CTAL vise à accroître l'accessibilité de biens et services. Comme mentionné précédemment, elle utilise des stratégies de vente qui sont axées sur les besoins de la population. Par contre, contrairement à ce type de partenariat, elle s'investit fortement dans sa vie démocratique. Elle s'assure de maintenir une participation saine et un conseil d'administration diversifié, composé de différentes parties prenantes. De plus, en encourageant l'implication des travailleurs et des utilisateurs, la coopérative permet aux communautés de renforcer leur influence sur leur situation et de peser davantage sur leur environnement

social et économique. De cette manière, en raison de sa vision sociale et de sa vie associative, la CTAL forme un exemple de partenariat citoyen.

### Le type d'effet social

L'analyse des activités et investissements de la coopérative montre que celle-ci produit un effet primordial de protection sociale. En adoptant un modèle d'affaires axé sur la création de valeur sociale, la CTAL contribue à l'intégration de l'économie dans des normes collectives. Par exemple, en se basant sur un système tarifaire qui tient compte des coûts de production et des besoins de la population, la CTAL réussit à offrir des services de qualité abordables, favorisant le bien commun. En addition, grâce à ses prestations de qualité, la coopérative souhaite améliorer le niveau de vie des habitants, encourager la rétention de la main-d'œuvre et attirer des travailleurs nationaux et internationaux. Ainsi, cela contribuerait à dynamiser la région et à la rendre plus attractive pour les investisseurs, faisant ainsi naître un cercle vertueux de renforcement de la société régionale.

À cet effet primordial de protection sociale s'ajoutent alors des effets secondaires de protection sociale et de marchandisation. D'un côté, l'organisation mobilise des ressources par le biais de mécanismes non marchands, provenant d'institutions nationales et régionales. Elle obtient des subventions provinciales, et bénéficie d'ententes avec la MRC, qui agit comme fournisseur de contrats et de capital. À tout cela, il faut ajouter que la coopérative fonde ses activités sur l'exploitation du réseau de fibre optique public, toujours sous le contrôle de la MRC. Grâce à ces différentes ententes, la coopérative favorise la production de services hors des domaines commerciaux et permet de standardiser la production dans le

secteur public, limitant ainsi l'expansion du mouvement de marchandisation.

Par contre, nous constatons que cet effet secondaire de protection sociale tend à s'atténuer à mesure que la coopérative parvient à l'autonomie financière. L'intrant monétaire marchand prend alors une importance prépondérante, surpassant largement les autres sources de revenus. L'organisation fait alors preuve d'une forte tendance à la marchandisation, ce qui favorise la préservation des services de fibre optique dans leur secteur habituel, soit celui des activités commerciales.

Finalement, en raison de son effet primordial de protection social et de son effet secondaire dominant de marchandisation, nous estimons que la CTAL entraîne un effet de protection sociale marchandisante. Bien que reconnaissons que la coopérative ait un effet additionnel de protection sociale, nous remarquons que celui-ci tend à s'estomper avec le temps.

### Les conséquences à long terme

Les activités régulières de la coopérative ont des répercussions significatives sur la région à long terme. Tout d'abord, selon notre entretien, la distribution de services de fibre optique de haute qualité dans les zones rurales transformerait la perception populaire de celles-ci. Elles ne peuvent plus être considérées comme des zones arriérées, caractérisées par leur retard économique vis-à-vis l'idéal des centres urbains. Au contraire, ces régions deviennent des milieux de vie attractifs, où il est possible de s'établir de manière permanente. Ce changement de réalité et de perspective pourrait stimuler l'installation de nouvelles familles sur le territoire de la MRCAL, ce qui peut, à son tour, entraîner l'arrivée de nouveaux investissements. L'objectif à long terme serait que l'initiative de la CTAL participe à la préservation de la vitalité régionale,

permettant d'éviter la trajectoire connue de vieillissement de la population et de dépopulation.

Néanmoins, ces impacts sont remis en cause par la relation entre l'organisation et les marchés. En effet, les effets de protection sociale et de développement qu'entraîne les activités de l'organisation, sont dépendant des conjonctures marchandes. Ainsi, des fluctuations des intérêts et des prix des fournisseurs peuvent entraver sa capacité à atteindre ses objectifs sociaux<sup>17</sup>. Toutefois, la coopérative a montré une grande résilience face aux fluctuations du marché, ayant réussi à maintenir ses prix dans un contexte d'inflation<sup>18</sup>. Cela démontre sa capacité à répondre aux changements du marché tout en remplissant sa mission sociale.

En sus des aléas économiques, la coopérative devra s'adapter aux changements dans son environnement concurrentiel. Dans notre étude de cas, l'organisation occupe le monopole des services de fibre optique dans les régions éloignées, ce qui lui confère des avantages en termes d'élargissement de sa base de membres, de consolidation de ses activités associatives et de souplesse tarifaire. Toutefois, la donne pourrait évoluer si les grandes compagnies de télécommunications s'immiscent sur le territoire de la CTAL. Dans ce contexte, la coopérative devrait revoir sa stratégie pour préserver sa clientèle et trouver des stratagèmes pour se distinguer en cas de concurrence tarifaire déloyale. La CTAL pourrait alors tirer parti de son caractère

citoyen. En effet, le maintien de pratiques démocratiques, l'investissement dans la communauté et l'encadrement des pratiques commerciales dans une proposition de valeur forte pourrait, à long terme, engendrer une satisfaction accrue des membres et un sentiment de confiance (Mazzarol, Soutar and Mamouni Limnios 2019). En retour, ces sentiments de satisfaction et de confiance pourraient constituer une barrière protectrice contre la concurrence du secteur privé en favorisant des comportements d'attachement et d'engagement (Barraud-Didier, Henninger et El Akremi 2012).

**« Dans ce contexte, la coopérative devrait revoir sa stratégie pour préserver sa clientèle et trouver des stratagèmes pour se distinguer des cas de concurrence tarifaire déloyale. »**

Les avantages issus de la nature "citoyenne" de l'organisation peuvent avoir des bénéfices significatifs qui s'étendent au-delà de l'aspect économique. Les études précédentes ont démontré que les coopératives actives et collaboratives contribuent à renforcer le pouvoir économique des collectivités à travers la propriété collective des capitaux, la promotion du leadership local et la formation de liens fondés sur la solidarité (Majee et Hoyt 2011). Ces phénomènes auraient aussi des impacts psychologiques, la propriété collective et la participation

---

<sup>17</sup> La capacité d'une coopérative à remplir sa mission sociale peut varier en fonction du contexte économique ainsi que de différents facteurs tels que les fluctuations des prix. Cette dépendance a été mise en évidence dans la littérature grâce à des recherches menées dans différents domaines tels que le recyclage de matières résiduelles, la production agricole et les services financiers (Shi et al. 2019; Sambuoa et Mbwagab 2017; Diouf 2011; Allen et Maghimbi 2009). En ce qui concerne la CTAL, nous avons

remarqué qu'elle est particulièrement vulnérable aux fluctuations des prix des salaires, des matériaux et de l'approvisionnement en internet (CTAL 2021 b).

<sup>18</sup> Ce qui est en concordance avec certaines recherches qui soulignent la résilience économique des coopératives, telles que Billiet et al. (2021) et Hesse et Cihak (2007).

encouragent parmi les membres des sentiments de responsabilité, de soin mutuel et d'appartenance, de satisfaction ainsi que la formation d'une identité collective et l'adoption de comportements prosociaux (Unterrainer et al. 2022) (Weber, Unterrainer et Höge 2019). Les coopératives de solidarité, en particulier, sont propices au pluralisme et ont un « impact significatif et positif sur le plan de l'accessibilité, de la territorialité et de la connectivité » (Girard 2008A, 55)<sup>19</sup>.

### Conclusion

En conséquence, la CTAL va avoir un impact vulnérable et paradoxal. Comme indiqué précédemment, les activités et investissements de la coopérative peuvent encourager la vitalisation de la région en améliorant sa réputation, en augmentant la qualité de vie de sa population et en facilitant la rétention et l'arrivée de jeunes professionnels. L'impact de cette initiative ne se limite pas à ses retombées économiques, mais s'étend également au tissu social régional. En effet, la culture démocratique promue par cette initiative facilite la formation de nouvelles relations de solidarité basées sur la responsabilité, renforçant ainsi l'identité collective des participants.

Par contre, l'organisation, par ses processus de mobilisations de ressources, s'ancre dans le courant de marchandisation et devient sujet à plusieurs risques économiques. En effet, son impact social devient dépendant de facteurs externes tels que la fluctuation des prix ou le comportement de la concurrence. Cela crée une situation de paradoxe organisationnel où les activités

nécessaires à la survie de l'organisation viennent miner sa raison d'être.

**« Cela crée une situation de paradoxe organisationnel où les activités nécessaires à la survie de l'organisation viennent miner sa raison d'être. »**

---

<sup>19</sup> Par contre, il est important de mentionner que le maintien de ces impacts positifs est dépendant des mécanismes de mobilisation de ressources de l'organisation. Ainsi, comme le montre Mircea (2017) dans son mémoire sur L'Accorderie de Québec, même dans des coopératives de

solidarité qui «excelle au niveau social» (75), le manque d'efficacité en termes de financement et de gestion peut mener à des tensions organisationnelles.

## **Discussion et recommandations**

La question de savoir si la création de PPÉS favorise l'encastrement de l'économie et sa démocratisation est complexe. D'après nos résultats, les PPÉS peuvent effectivement contribuer à l'intégration sociale de l'économie. Dans les cas de la CTAL et de VMSO, ces entreprises ont réussi à encadrer leurs activités commerciales conformément à des normes visant le bien-être collectif. Par exemple, VMSO a mis en place un système de tarification différenciée et la CTAL a pris en compte les besoins de la population ainsi que ses investissements dans la communauté dans sa stratégie tarifaire. Cependant, cet encastrement est partiel et fragile. Les deux organisations dépendent fortement du marché pour la mobilisation des ressources nécessaires à leur activité, que ce soit pour la vente ou l'approvisionnement en biens et services. En conséquence, ces entreprises contribuent toujours à la marchandisation de l'économie, ce qui conduit à un effet social paradoxal de protection sociale marchandisante.

Cet effet social entraîne à son tour des tensions et des perturbations au sein des organisations, qui les rendent vulnérables à certains risques de marché. Ainsi, une entreprise peut voir sa mission sociale compromise par des fluctuations de prix ou des changements concurrentiels. Par exemple, l'organisation pourrait être contrainte de restreindre l'accès à ses services en raison d'une modification des prix de ses fournisseurs. Ou encore, elle pourrait être obligée de réduire ses investissements sociaux dans la communauté suite à la perte d'utilisateurs qui ont préféré rejoindre un grand compétiteur pratiquant une concurrence déloyale.

Dans le cas de VMSO et du Complexe Branchaud-Brière, on voit aussi l'influence d'une culture "d'affaire", ou

une culture "entrepreneuriale". En effet, ces derniers adoptent des pratiques de gestion issues du secteur privé afin d'améliorer leur efficacité interne. Toutefois, cela engendre une fragilisation accrue du potentiel de protection sociale de l'organisation. En commercialisant les relations avec leur clientèle, en intégrant une logique d'entreprise à la fixation des prix et en s'inspirant des pratiques du secteur privé pour la gestion de leurs travailleurs, l'organisation renforce son effet de marchandisation. Elle s'insère dans une logique historique de détachement de l'économie, de commercialisation du social, et de précarisation du travail.

En ce qui concerne la démocratisation, nous remarquons que celle-ci reste un potentiel sous-jacent aux deux organisations. Les deux ont des obligations démocratiques. Ce qui les distingue, c'est leur habileté à investir dans la participation citoyenne et développer une vie démocratique saine.

VMSO est un bel exemple de PPÉS classique. Cet OBNL ne cherche pas à accroître la participation de ses membres, ne voyant pas la valeur que pourrait apporter leur engagement, et préfère se concentrer sur la construction d'un conseil d'administration purement technocratique, composé de professionnels ayant des expertises techniques pouvant accroître l'efficacité de l'organisation (ex. : comptable, avocat, etc.).

Dans le cas de la CTAL, on retrouve une même tendance à la professionnalisation, mais beaucoup moins prononcée. On cherche ici des administrateurs éduqués et impliqués dans le milieu, mais la coopérative encourage la participation de ses membres au sein de l'organisation. Celle-ci donne une visibilité à son membership et réussit à rassembler une participation élevée lors de ses

assemblées. Du fait de sa forme légale, son administration est diversifiée et composée d'un travailleur, d'utilisateurs et d'organismes de soutien.

Finalement, nous sommes confrontés à deux types d'organisations très différents. Cela démontre que les PPÉS ne sont pas nécessairement démocratiques, étant donné que leur niveau d'engagement citoyen dépend des décisions prises par l'organisation elle-même. Il en est de même pour le niveau de protection sociale. Les deux organisations ont un potentiel de protection et permettent l'encastrement de l'économie.

**« les PPÉS ne sont pas nécessairement démocratiques, étant donné que leur niveau d'engagement dépend des décisions prises par l'organisation elle-même »**

Cependant, ce potentiel peut être entravé ou renforcé par divers facteurs liés à la gestion de l'organisation. À ces facteurs s'ajoutent également des considérations politiques et environnementales, telles que la relation avec la municipalité ou l'état actuel du marché.

### Implication des résultats

Quelles sont les implications de nos résultats? Dans les limites de nos données, nous ne pouvons pas conclure que les PPÉS garantissent une amélioration vis à vis les PPP. Nous remarquons que les PPÉS peuvent fournir des biens et des services de qualité, tout en évitant certains problèmes économiques et politiques associés aux PPP. Par exemple, les PPÉS peuvent limiter l'accroissement des coûts pour les utilisateurs en socialisation une partie de la production et peuvent même réduire les risques de corruption en ayant une forme légale favorisant la participation et la transparence. Par contre, ces

avantages peuvent être limités par différents facteurs. En effet, les gestionnaires d'un PPÉS peuvent très bien lui donner un caractère marchand ou se conformer à un idéal coopératif tout dépendant de leur inclinaison, de la composition du CA et des tendances du marché. Selon nos études de cas, nous voyons aussi que ce type de partenariat est sujet à certains risques incluant:

1. Des risques liés au marché : La réussite de la mission sociale de l'organisation est étroitement liée à son contexte commercial. Cette dernière peut être influencée par divers éléments tels que les variations des coûts des fournisseurs, l'évolution de la concurrence et les fluctuations des taux d'intérêt.
2. Des risques de gestion : La concrétisation de la mission sociale de l'organisation et le développement de sa vie démocratique peuvent être entravés par les modèles de gestion et la culture qui y prévaut. Ainsi, si l'organisation adopte des pratiques de gestion à l'instar du secteur privé pour s'occuper de sa clientèle, cela risque de porter atteinte à la vie démocratique de l'organisation en transformant la relation entre elle et ses membres en une simple transaction commerciale.
3. Des risques démocratiques : La réalisation de la mission sociale de l'organisation et l'épanouissement de sa vie démocratique peuvent être impactés par son administration. Dans ce sens, si le conseil d'administration est constitué en tant que club fermé, cela pourrait nuire à l'intégration de nouveaux membres moins expérimentés et décourager leur participation.

Afin de développer des PPÉS à succès, il faudrait donc adresser de front ces trois facteurs de risque.

### Recommandations

Il est possible d'adresser les risques ci-dessus par différents angles. Nous pourrions tenter de réduire leur influence par le biais de politiques nationales, par des stratégies de transformation sociale, ou encore par l'implémentation d'initiatives citoyennes. Une multitude d'approches sont possibles. Par contre, dans cet article nous nous concentrerons sur des considérations liées à la gestion des entreprises d'économie sociale. En nous fondant sur la littérature et des expérimentations québécoises, nous tenterons de délimiter quelques pratiques qui nous permettraient d'améliorer l'impact des PPÉS. Nous ajouterons à ces recommandations des éléments relatifs aux politiques publiques, afin de prendre en compte le rôle de la municipalité.

#### *1. Investir dans la coopération interorganisationnelle en économie sociale*

Notre première recommandation serait d'investir dans la coopération interorganisationnelle<sup>20</sup> afin de réduire les risques de marché. Cette coopération peut alors s'effectuer de différentes façons, que ce soit par la formation d'un écosystème d'achat ou par l'investissement collectif.

##### *1.1. L'achat mutuel*

Suivant nos études de cas, nous remarquons que les PPÉS peuvent subir des pressions en provenance de leur environnement commercial, notamment en ce qui concerne la volatilité des prix des fournisseurs.

Selon les conditions du marché, les entreprises partenaires des PPÉS peuvent augmenter leurs prix dans le but d'accroître leurs marges bénéficiaires. Cela peut ensuite entraver les stratégies tarifaires des organisations sociales et amoindrir leur impact. Dans le but de se prémunir contre ces fluctuations, les entreprises de l'économie sociale peuvent coopérer entre elles en procédant à des achats mutuels, c'est-à-dire en achetant chez l'une et en achetant chez l'autre. En optant pour cette stratégie, les organisations sociales peuvent minimiser leur vulnérabilité face aux risques du marché en sélectionnant des fournisseurs qui adhèrent à des normes morales et collectives dans leur processus de production et de vente. Cette approche leur permet ainsi de contrôler les effets des variations de prix sur leur activités. Tel que mentionné dans Gall (2014), cet esprit d'intercoopération existe déjà au Québec, particulièrement dans le secteur agricole, ou des coopératives de producteurs s'approvisionnent chez d'autres coopératives spécialisées en vente d'équipement et de machinerie.

De plus, l'achat mutuel pourrait atténuer une autre pression commerciale identifiée lors de nos entretiens, à savoir la concurrence. La concurrence représente une menace pour certaines entreprises d'économie sociale, car leur impact dépend de leur capacité à mobiliser des utilisateurs, à vendre des biens et services, et à réinvestir leurs ressources dans l'actualisation de leur mission. L'achat mutuel entre les entreprises d'économie sociale permet de réduire ce risque en ancrant la consommation dans des normes éthiques (par exemple, la volonté de renforcer la démocratie économique). Il y a donc

<sup>20</sup> Il ne faut pas confondre l'intercoopération et la coopération interorganisationnelle. L'intercoopération se réfère à la coopération entre différentes coopératives. Puisque l'économie sociale se réfère à un groupe d'entreprises plus varié, il est préférable d'utiliser

la notion de coopération interorganisationnelle, qui renvoie plus généralement à la coopération entre différentes organisations ayant des objectifs ou même une vision commune (Grand dictionnaire terminologique du Québec 2009).

moins de risques de perdre des membres lors d'une guerre des prix ou d'une concurrence déloyale de la part d'une grande entreprise

### *1.2. L'achat collectif*

Une autre stratégie de coopération interorganisationnelle consiste à acheter collectivement des biens et services afin d'en réduire le coût d'acquisition. Dans ce cas, les entreprises peuvent s'unir afin d'accéder à des assurances, des services de télécommunication, de la machinerie, des ressources premières ou différentes marchandises. Afin d'illustrer cette pratique, nous pouvons pointer vers les travaux de Colin (1999, 129), qui décrivent les pratiques d'achat groupé au sein de la Fédération des coopératives funéraires du Québec (FCFQ). L'auteure note que les membres de cette coopérative parviennent à réduire leurs dépenses en s'approvisionnant de manières organisées. À travers l'histoire du Québec, des démarches similaires vont être adoptées à travers différents secteurs par des microbrasseries (Gall 2014), des coopératives agricoles (Lévesque 2007; Saint-Pierre 2018) et des coopératives d'habitation (CQCH 2021; Légaré et al. 2012; Bouchard 2005), pour en nommer quelques-uns. Dans certains cas, tel qu'avec la Fédération des coopératives du Nouveau-Québec (FCNQ), plusieurs coopératives aux spécialisations variées vont se rassembler afin de centraliser leur approvisionnement (FCNQ 2018; Girard et Ninacs 2006). L'adoption d'une telle stratégie, sous une forme sectorielle ou solidaire, pourrait permettre aux PPÉS de réduire leur risque de marché en réduisant l'impact des fluctuations de prix.

### *1.3. La promotion mutuelle*

Dans le cas où l'achat mutuel ou collectif est impossible, il est toujours envisageable de cultiver la coopération interorganisationnelle par le biais de la

promotion. Cela peut s'effectuer de différentes manières. Par exemple, une coopérative peut donner de la visibilité à d'autres entreprises d'économie sociale ou encore diriger ses clients vers celles-ci. Un autre modèle consiste à offrir un programme de membership mutuel. Cette stratégie propose que les utilisateurs d'une organisation, en devenant membre de celles-ci, aient l'option de devenir membre d'une autre organisation, mais cette fois gratuitement ou à un coût réduit. Il y a de cela quelques années, la Caisse Desjardins Hull-Aylmer avait donné l'opportunité à ses membres de venir récolter un coupon leur permettant de devenir membre d'une autre coopérative locale, le Marché de solidarité de l'Outaouais. L'implication de cette démarche était d'encourager les habitants de la région de devenir membre des deux entreprises, accroissant ainsi leur membership mutuel. Ces différentes formes de promotions permettent alors de donner une plus grande visibilité à l'économie sociale et de formuler de nouveaux incitatifs économiques en sa faveur. Cela pourrait alors protéger les PPÉS contre les risques de marché en réduisant les effets négatifs de la concurrence.

### *1.4. L'investissement collectif*

Une autre façon de réduire les risques de marché est de procéder au cumul de cotisations à vue d'investissement. En effet, un élément qui est sorti de nos études de cas est que les PPÉS ne sont pas seulement sensibles à la concurrence ou aux comportements de leurs fournisseurs, mais qu'ils sont aussi fragiles par rapport aux fluctuations des taux d'intérêt. La situation de VMSO est peut-être la plus marquante à ce sujet. Il fut mentionné lors de l'entrevue que le modèle de l'entreprise est mis sous pression dû à l'augmentation du taux directeur de la banque centrale. Il en est ainsi puisque l'entreprise possède des infrastructures qui furent payées par la dette, et que

celle-ci doit maintenant rembourser une hypothèque importante. Bien qu'il soit difficile de résoudre les difficultés que vit cette organisation, celle-ci ayant déjà pris des obligations, nous pouvons réduire ce fardeau pour les générations futures de PPÉS. Cela peut passer par le cumul de cotisations entre entreprises d'ÉS, qui seraient ensuite investies dans de nouvelles initiatives. Cette stratégie de développement est reflétée par certaines initiatives telles que La Fondation pour le développement des coopératives en Outaouais (2015), qui rassemble des cotisations de ses membres, des entreprises d'économie sociale, afin de les réinvestir dans des projets de la communauté. Les organisations qui reçoivent ces fonds peuvent alors réduire leur dépendance au système bancaire. Dans une situation où il est impossible de cumuler des cotisations, les organisations peuvent toujours faire affaire avec une Caisse Desjardins, celles-ci étant souvent impliquées au sein de l'économie sociale à travers des initiatives telles que les Fonds d'aide au développement du milieu (FADM) (voir Desjardins 2022).

### *2. Prioriser les coopératives de solidarité*

Nous préconisons en deuxième lieu d'encourager la constitution de coopératives de solidarité. Selon nos conclusions, nous considérons que ce type d'entreprise, comparé à d'autres structures telles que les organismes sans but lucratif (OSBL), peut atténuer les risques administratifs inhérents aux projets de PPÉS. Même si toutes les formes d'entreprises d'économie sociale sont exposées à ces risques, les coopératives de solidarité rendent la professionnalisation du conseil d'administration plus ardue. À l'instar de la CTAL, l'organisation doit entretenir des relations avec différents groupes d'intérêts pour mettre sur pied un conseil d'administration pluriel.

Contrairement aux autres formes juridiques qui permettent ou limitent les catégories de membres, la coopérative de solidarité rend obligatoire cette forme de participation et l'incite par conséquent à investir dans sa vie démocratique et dans ses mécanismes de mobilisation afin d'obtenir une variété de représentants. Elle ne peut donc plus sélectionner les membres du conseil sur la base de critères strictement professionnels (par exemple, en limitant la recherche à un profil comptable), mais doit les choisir également en fonction de leur expérience en tant qu'utilisateur, travailleur ou membre de la communauté. Dans ce contexte, l'organisation peut toujours professionnaliser son administration, mais elle devra peut-être adopter des critères plus généraux tels que le parcours de vie, la motivation, le niveau d'éducation et l'implication dans le milieu.

L'impact des coopératives de solidarité sur la participation a été évalué par J.-P. Girard. Dans un rapport publié en 2008 (B), l'auteur a évalué l'impact de ce type d'entreprise sur cinq dimensions. Bien qu'il ait remarqué que ces coopératives ont des impacts variés, il souligne qu'elles ont «un apport marqué» au niveau de la connectivité. En effet, les coopératives de solidarité faciliteraient la coopération entre les membres de la communauté, la mobilisation citoyenne et la cohésion sociale (27). Dans les cas étudiés par Girard, on constate que les coopératives de solidarité, telles que le Domaine-du-Roy, le Groupe du Coin ou encore le Mont Adstock, encouragent l'actualisation des réseaux sociaux locaux et la participation citoyenne au développement des initiatives (29, 30). Néanmoins, malgré cette implication populaire, les coopératives de solidarité seraient toujours marquées par un certain niveau de gestion centralisée, nécessitant un leadership permanent (31). De plus, selon des recherches

récentes, la diversité des membres peut aussi devenir une faiblesse, entre autres lorsqu'elle mène à des conflits entre les parties prenantes. Comme le mentionne un rapport récent par le Réseau Coop (2022), certaines coopératives peuvent être sujet à des conflits, surtout lors de la présences de relations égalitaires entre les membres (105-106).

### *3. Favoriser l'embauche de spécialistes en innovation sociale*

Lors de nos entrevues, nous avons identifié un enjeu important : l'influence de la gestion traditionnelle au sein de l'entreprise. En ce qui concerne VMSO, nous avons souligné que l'embauche de gestionnaires issus du privé et l'adoption d'un modèle de gestion inspiré de ce secteur ont des conséquences sur la précarisation du travail par rapport aux normes du public. Plus généralement, cette approche peut aussi avoir des répercussions significatives sur les activités de l'organisation. En effet, en adoptant une approche centrée sur l'efficacité économique, l'entreprise aborde ses différents enjeux tels que la gestion de ses services, de ses utilisateurs et de ses employés en se basant sur des principes d'optimisation économique. Cela peut entraîner une répétition des problèmes liés aux partenariats public-privé, notamment la précarité du travail ou la détérioration de la qualité, au profit de considérations comptables.

En vérité, les entreprises d'économie sociale constituent une forme distincte d'organisation. Alors que les entreprises traditionnelles cherchent à capter de la valeur, par la maximisation des profits, les entreprises à finalité sociale cherchent plutôt à maximiser la création de valeur sociale en proposant des réponses soutenables à des besoins humains (Santos 2012). Elles sont des formes hybrides d'organisation qui doivent assurer leur pérennité économique tout en créant de la valeur sociale de manière durable (Kurland et

Schneper 2015). En outre, les organisations à finalité sociale se situent à l'intersection de multiples crises (Dufort 2022), telles que les crises du capital, les problèmes environnementaux et multiples formes de discrimination comme le racisme systémique. En raison de ces phénomènes, la réalisation de la finalité sociale doit se faire de manière critique, en prenant en compte le contexte local. La gestion des entreprises d'ÉS demande donc l'embauche de gestionnaires qui soient non seulement familiers avec la gestion d'organisations sociales et démocratiques, le suivi de l'impact et le contrôle des paradoxes organisationnels, mais qui soient également capables de faire une analyse de leur contexte en fonction de théories féministes, anti-racistes, environnementales et économiques afin d'assurer une distribution équitable de leurs biens et services. Pour cette raison, nous recommandons l'embauche de spécialistes en innovation sociale au sein des projets de PPÉS.

### *4. Préserver la propriété publique*

Finalement, notre dernière recommandation serait de favoriser la préservation de la propriété publique au sein des PPÉS. Suite à nos études de cas, nous réalisons que la formation de projets à l'intersection du secteur public et de l'économie collective peut présenter certains avantages. Nous reconnaissons également que le transfert complet des responsabilités à une entreprise d'économie sociale peut amplifier certains risques de marché. Ainsi, dans le cas de VMSO, l'entreprise a reçu une responsabilité importante de la municipalité, celle de construire et de gérer un centre sportif. Cependant, bien que ce projet soit impressionnant, la construction du complexe Branchaud-Brière a été coûteuse, et maintenant l'organisation doit supporter seule les dettes qui en découlent. Cela rend l'organisation vulnérable à certains risques,

notamment les fluctuations des taux d'intérêt. En ce qui concerne la CTAL, la coopérative n'a qu'une fonction de gestion. La municipalité s'est presque entièrement occupée de la construction du réseau de fibre optique. Cela libère l'organisation de responsabilités financières supplémentaires, ce qui facilite la mise en place d'un programme tarifaire et de services avantageux pour la population.

La propriété publique pourrait également protéger les organisations contre une autre pression marchande, celle de la concurrence. Dans les deux cas de risque concurrentiel, soit celui où l'arrivée de concurrents diviserait la clientèle, soit celui où l'arrivée d'une corporation majeure menacerait l'organisation de concurrence déloyale, la propriété publique peut préserver l'intégrité du PPÉS. En effet, en libérant l'organisation de différents coûts (tels que l'infrastructure, la location de locaux ou l'approvisionnement), la propriété publique permet à l'entreprise d'économie sociale d'être flexible au niveau de ses prix, de les maintenir considérablement bas, ou de faire preuve d'une plus grande adaptabilité en cas de guerre des prix.

### Conclusion

Dans la première section de notre texte, nous avons proposé une revue de la littérature portant sur partenariat public-privé (PPP) et leur impact. Nous avons alors remarqué que ceux-ci mènent à des résultats dommageables, tant sur le plan social qu'économique.

En réaction à cette situation, nous avons observé une tendance à la hausse quant à la mise en place de partenariats entre le secteur public et le secteur de l'économie sociale (PPÉS). Ces partenariats pourraient conserver certains avantages théoriques des partenariats public-privé (PPP), tels que la simplification bureaucratique, tout en réduisant leurs effets

indésirables. Toutefois, les PPÉS sont encore peu étudiés dans la littérature et doivent encore faire leurs preuves. En examinant la documentation disponible, nous avons remarqué que les résultats des PPÉS sont mitigés. Certains auteurs font remarquer qu'il existe différents types de PPÉS, susceptibles d'avoir des impacts considérablement différents selon leurs pratiques de gestion. D'autres auteurs soulignent que l'effet des PPÉS est soumis à des variations en fonction du contexte politique et économique, leur réussite étant tributaire de divers facteurs environnementaux, tels que l'accessibilité des ressources publiques et marchandes.

En raison de ces résultats, et afin d'en apprendre plus sur l'effet des PPÉS sur la société québécoise, nous avons choisi d'analyser deux partenariats municipaux : le Complexe Branchaud-Brière (Vision Multisports Outaouais) et la Coopérative de télécommunication Antoine-Labelle. Nous nous sommes plus précisément intéressés à l'effet de ces partenariats sur leur territoire (la ville de Gatineau, la MRCAL), et souhaitons déterminer dans quelle mesure ils encouragent l'encastrement de l'économie et sa démocratisation.

Suite à notre analyse, nous sommes arrivés à la conclusion que les PPÉS ont un potentiel de démocratisation et de protection sociale, mais que leur mise en pratique n'est pas garantie. Les PPÉS sont sujets à différents risques liés au marché, à la gestion et à l'administration, qui remettent en question leur potentiel.

**« les PPÉS ont un potentiel de démocratisation et de protection sociale, mais leur mise en pratique n'est pas garantie. [Ils] sont sujets à différents risques liés au marché, à la gestion et à l'administration... »**

Afin de pallier ces risques, nous avons donc proposé différentes recommandations visant à adopter différentes pratiques de gestion et politiques publiques. Plus spécifiquement, nous suggérons aux gestionnaires et initiateurs de projets d'économie sociale impliquant des PPÉS de s'investir dans la coopération interorganisationnelle, d'embaucher des spécialistes de l'innovation sociale et de favoriser la mise en place de coopératives de solidarité. En ce qui concerne les politiques publiques, nous avons recommandé de préserver la propriété publique au sein des PPÉS afin de limiter l'incidence des risques liés au marché.

### Limites méthodologiques et analytiques

Malgré leur utilité, la typologie des partenariats et la typologie des effets sociaux comportent certaines hypothèses et limites qu'il est important de mentionner.

D'une part, les deux approches reposent sur un petit nombre de catégories pour décrire la diversité des organisations sur le terrain. Avec un nombre limité de catégories, il est possible d'avoir une surinclusion ou une sous-inclusion, ce qui nécessite une adaptation du nombre et de la description des catégories. Des erreurs de classification peuvent entraîner des biais d'interprétation en obligeant des initiatives à s'insérer dans des catégories descriptives qui ne leur conviennent pas.

De plus, ces approches se concentrent sur l'organisation et ses décisions, au détriment du rôle des relations mésosociales et macrosociales. Par exemple, la typologie de Dufort adopte un angle systémique, mais le point de départ demeure l'organisation, ce qui ne permet pas de saisir la complexité des relations entre différents PPÉS sur

un même territoire. Par conséquent, si les activités sociales et économiques d'une organisation renforcent un mouvement de marchandisation, sa position au sein d'un réseau de relations peut renforcer un autre mouvement. Les outils conceptuels utilisés dans ces modèles ne permettent pas de décrire ce type d'effet social.

En ce qui concerne notre méthodologie de collecte de données, sa plus grande limite est certainement le faible nombre d'études de cas et d'entretiens. Bien qu'il soit possible d'analyser le niveau de marchandisation et de participation entraîné par les deux organisations, il n'est pas possible de généraliser nos résultats. Nos recherches ne permettent donc pas de tirer de conclusion sur les PPÉS en général, et ne peuvent qu'alimenter un champ de recherche en expansion. Le nombre limité d'entretiens rend aussi nos recherches vulnérables à des biais. Bien que nous ayons collecté toutes les informations nécessaires, il aurait été intéressant d'obtenir la perspective de différents employés, membres et parties prenantes.

**« Nos recherches ne permettent donc pas de tirer de conclusions sur les PPÉS en général, et ne peuvent qu'alimenter un champ de recherche en expansion. »**

Plus particulièrement, dans le cas des PPÉS, recevoir l'apport des acteurs de la municipalité aurait été pertinent afin d'obtenir une image plus complète du partenariat. Heureusement, la récolte de données documentaires nous a permis de réduire ce risque en diversifiant nos sources d'information.

Additionnellement, il convient de souligner que notre approche est purement qualitative et sujette à interprétation. Il est difficile de juger le niveau de participation ou de

marchandisation entraîné par une organisation à l'aide de documents internes, de journaux et d'entretiens. Dans ce cas, il serait intéressant de collecter des données quantitatives (par exemple le nombre de participants aux assemblées générales, la distribution des excédents, l'évolution des prix, etc.) sur une longue période pour pouvoir formuler un jugement plus éclairé.

En somme, en raison de ces limites analytiques et méthodologiques, nos recherches ne permettent pas d'établir des jugements complets sur les PPÉS, les régions de l'Outaouais et des Laurentides, et les municipalités. Nous pouvons seulement contribuer à la littérature grandissante à ce sujet, porter un jugement sur les cas étudiés, et, en conséquence, fournir des réflexions et des recommandations au sujet des PPÉS.

### Pistes de réflexions pour de futures recherches

Quelles sont les perspectives de recherche intéressantes à explorer sur les PPÉS ? Tout d'abord, il est à noter que toute étude sur ces partenariats est pertinente à ce stade. Les informations disponibles sont insuffisantes et il est crucial d'accroître le nombre d'études de cas à notre disposition afin d'élaborer des analyses et des recommandations solides.

Plus spécifiquement, il serait judicieux de multiplier les comparaisons entre les PPP et les PPÉS, en intégrant également des aspects économiques tels que les frais pour les utilisateurs ainsi que la qualité des produits et

services. Un autre aspect pertinent à prendre en compte serait la corrélation entre les PPÉS et la précarisation de l'emploi. Bien que ce thème n'ait pas été examiné en détail dans cette étude, il est manifeste que les PPÉS peuvent mener à une régression de la qualité du travail (par exemple, en ce qui concerne les avantages sociaux) par rapport aux postes gouvernementaux.

Une autre voie de recherche intéressante serait d'examiner les PPÉS sous l'angle de l'innovation sociale et de la gestion. De nombreuses études existantes sur ce type de partenariat se concentrent sur les politiques publiques, telles que l'apport des gouvernements municipaux, et accordent moins d'attention aux entrepreneur.es et aux gestionnaires.

Afin d'enrichir la littérature sur l'innovation sociale et d'améliorer la formation des professionnels dans ce domaine, il est essentiel de mener des recherches ayant pour but de circonscrire les bonnes pratiques de gestion en PPÉS, ainsi que les traits caractéristiques des dirigeants et dirigeantes qui réussissent dans ce domaine. Par ailleurs, pour éviter de trop personnaliser ces recherches et de sombrer dans un individualisme méthodologique restreint, il convient de comprendre la contribution des citoyens, des mouvements sociaux, des organisations communautaires et des incubateurs. Cela nous donnerait une vision plus réaliste et connectée des PPÉS<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Je remercie Jonathan Durand Folco, dont l'apport matériel et intellectuel, ainsi que la patience, ont rendu possible la rédaction de ce

texte. Je remercie aussi Jamel Stambouli pour sa lecture du texte et ses recommandations.

## Références

- Allen, E., Maghimbi, S. (2009). *African cooperatives and the financial crisis* (CoopAFRICA Working Paper No.3). International Labour Organization. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---coop/documents/publication/wcms\\_117872.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---coop/documents/publication/wcms_117872.pdf)
- Auditor general of New Brunswick. (2011). *2011 Auditor General's Report - Volume II*. <https://www.agnb-vgnb.ca/content/agnb-vgnb/en/publications/reports/year/2011.html#2011v1=Page1&2011v2=Page4&2011v3=Page7>
- Azarin, J. M., & Cameron, R. (2010). The Application of Mixed Methods in Organisational Research: A Literature Review. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 8(2), pp95-105. <https://academic-publishing.org/index.php/ejbrm/article/view/1257>
- Barraud-Didier, V., Henninger, M-C., et El Akremi, A. (2012). The Relationship Between Members' Trust and Participation in the Governance of Cooperatives: The Role of Organizational Commitment. *International Food and Agribusiness Management Review* 15 (1), 1-24.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.893615>
- Battilana, Julie, Marya Besharov and Bjoern Mitzinneck. (2017). On Hybrids and Hybrid Organizing: A Review and Roadmap for Future Research. In Royston Greenwood, Christine Oliver, Thomas B. Lawrence and Renate E. Meyer (Eds.). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (2sd. Edition, 128-163). SAGE Publications.
- Bélanger, M. (2010, 8 juillet). Bureau espère 52 M \$ de Québec et Ottawa. *Le Droit*. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/3752010>
- Bélanger, M. (2015, 2 juin). Pas de place pour deux glaces au centre-ville. *Le Droit*. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/3754399>
- Bezeley, Pat. (2008). Mixed methods in management research. Dans Richard Thorpe et Robin Holt (Eds), *Dictionary of Qualitative Management Research* (p.133-136). London: Sage
- Billiet, A., Dufays, F., Friedel, S., & Staessens, M. (2021). The resilience of the cooperative model: How do cooperatives deal with the COVID -19 crisis? *Strategic Change*, 30(2), 99-108. <https://doi.org/10.1002/jsc.2393>
- Boardman, A. E., Siemiatycki, M., & Vining, A. R. (n.d.). The theory and evidence concerning Public-private partnerships in Canada and elsewhere. In *SPP Research Paper* (Vol. 9, Issue 12, pp. 1-31). <https://www.policyschool.ca/wp-content/uploads/2016/05/p3-boardman-siemiatycki-vining.pdf>
- Bouchard, M. (2005). *De l'expérimentation à l'institutionnalisation positive, l'innovation sociale dans le logement communautaire au Québec* (no R-2005-04). Cahier de la

Chaire de recherche du Canada en économie sociale.

<https://crises.uqam.ca/cahiers/et0511-de-lexperimentation-a-linstitutionnalisation-positive-linnovation-sociale-dans-le-logement-communautaire-au-quebec/>

Boucher, Y. (2019). Une ville sous influence. *Nouveaux Cahiers du socialisme*, 22, 31-36. <https://www.erudit.org/en/journals/ncs/1900-v1-n1-ncs04813/91524ac/abstract/>

Brancher Antoine-Labelle. (s.d. a). *Ligne du temps*. Brancher Antoine-Labelle. <https://brancherantoinelabelle.com/a-propos/historique/>

Brancher Antoine-Labelle (s.d. b). *Rôles*. Brancher Antoine-Labelle. <https://brancherantoinelabelle.com/a-propos/roles/>

Brancher Antoine-Labelle (s.b. c). *Carte*. Brancher Antoine-Labelle. <https://brancherantoinelabelle.com/carte-2/>

Brassard, M. (2012, 19 mai). Première pelletée du Complexe Branchaud-Brière. *Le Droit*. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/3752944>

Brassard, M. (2010, 8 septembre). Le Complexe Branchaud-Brière baptisé. *Le Droit*. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/3752088>

Brassard, M. (2009, 15 juillet). Complexe scolaire, Nicolas-Gatineau attend son tour. *Le Droit*. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/3751528>

Centre Canadien de Politiques Alternatives. (2015). *Privatization nation. The Canada-wide Failure of Privatization, Outsourcing and Public-Private Partnerships*. Saskatchewan Office – Canadian Centre for Policy Alternatives. <https://policyalternatives.ca/publications/reports/privatization-nation>

Chochoy, N. (2015). Karl Polanyi et l'encastrement politique de l'économie : pour une analyse systémique des rapports changeants entre économie et société. *Revue Française de Socio-Économie*, 15, 153-173. <https://doi.org/10.3917/rfse.015.0153>

Clark, D. (2002). Neoliberalism and Public Service Reform: Canada in Comparative Perspective. *Canadian Journal of Political Science / Revue Canadienne de Science Politique*, 35(4), 771-793. <http://www.jstor.org/stable/3233289>

Colin, I. (1999). *L'intercoopération et le partenariat comme modalités de développement coopératif. Le cas de la Fédération des coopératives funéraires du Québec* [Mémoire de maîtrise, UQAM]. CRISES. <https://crises.uqam.ca/cahiers/tm0001-lintercooperation-et-le-partenariat-comme-modalites-de-developpement-cooperatif-le-cas-de-la-federation-des-cooperatives-funeraires-du-quebec/>

Comtois, M. (2008, 15 et 16 novembre). Des plans pour un nouveau centre sportif. *Le Droit*. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/3751209>

CQCH. (2021). *Regroupement d'achats*. CQCH. <https://cooperativehabitation.coop/regroupement-d-achats/>

CTAL. (2021 a). *Rapport annuel 2021*. <https://ctal.ca/app/uploads/2022/10/rapport-annuel-2021-vf.pdf>

CTAL. (2021 b). *États financiers 2021*. <https://ctal.ca/app/uploads/2022/10/ctal-efs-2021.pdf>

CTAL. (2019). *Rapport annuel 2019*. <https://ctal.ca/app/uploads/2020/11/rapport-annuel.pdf>

de Bettignies, J.-E., & Ross, T. W. (2004). The Economics of Public-Private Partnerships. *Canadian Public Policy / Analyse de Politiques*, 30(2), 135-154. <https://doi.org/10.2307/3552389>

Desjardins. (2022). *Rapport de responsabilité sociale et coopérative 2022*. Desjardins. <https://www.desjardins.com/ressources/pdf/d50-rapport-sociale-2022-f.pdf?resVer=1679601509000>

Diouf, M. (2011). *L'économie sociale au service du développement durable urbain. Études sur l'organisation des entreprises de recyclage dans la région de Québec* [Mémoire de maîtrise]. Université Laval. <https://corpus.ulaval.ca/entities/publication/c06d71f9-d201-48cb-b61c-60d4d6866e59>

Dominé, S. (2022, September 29). Brancher Antoine-Labelle complété à 92 %. *L'info de la Lièvre*. <https://infodelalievre.ca/actualites/2022/09/29/brancher-antoine-labelle-complete-a-92/>

Dominé, S. (2017, December 4). « On a réussi quelque chose d'incroyable! », s'exclame David Graham. *L'info de la Lièvre*. <https://infodelalievre.ca/actualites/2017/12/04/on-a-reussi-quelque-chose-dincroyable-sexclame-david-graham/>

Durand-folco, J., et al. (2020). *Regards sur la sous-traitance aux OBNL dans le monde municipal québécois*. l'Institut pour la démocratie économique (IDEE). <http://idee.quebec/publications/>

Duquette, P. (2021). *Centre Slush Puppie: un modèle qui fera école?*. Le Soleil. <https://www.lesoleil.com/2021/08/21/centre-slush-puppie-un-modele-qui-fera-ecole-d6a4e72efaab1ea4572188b10d6be753?nor=true>

Enoch, S. (2020). *A Partnership in Name Only: How the Public Sector Subsidizes the P3 Model*. CUPE Saskatchewan. [https://policyalternatives.ca/sites/default/files/uploads/publications/Saskatchewan%20Office/2020/06/A%20Partnership%20in%20Name%20Only%20\(June%202020\).pdf](https://policyalternatives.ca/sites/default/files/uploads/publications/Saskatchewan%20Office/2020/06/A%20Partnership%20in%20Name%20Only%20(June%202020).pdf)

Fondation pour le développement des coopératives en Outaouais. (2015). *La fondation*. Fondation pour le développement des coopératives en Outaouais. <https://www.fondationoutaouais.coop/la-fondation/>

FCNQ. (2018). *Achats et services aux magasins*. FCNQ. <http://www.fcng.ca/fr/achat/-/services-aux-magasins>

Fraser, N., & Chantegrel, G. (2016). Un triple mouvement ? *Agone*, 60(3), 119-136. <https://www.cairn.info/revue-agone-2016-3-page-119.htm&wt.src=pdf>

Fraser, N. (2010). Marchandisation, protection sociale et émancipation. *Revue de l'OFCE*, 114(3), 11-28. <https://www.cairn.info/revue-de-l-ofce-2010-3-page-11.htm>

Gall, S. (2014, 13 mai). *Intercoopération: la force du groupe*. Le Soleil. <https://www.lesoleil.com/2014/05/13/intercooperation-la-force-du-groupe-c944e6fbeb068fd9ddb5bc6712557e3>

Gauthier, J. (2001). *La remise en question de l'État-providence par les décideurs politiques québécois une analyse des discours budgétaires de la période 1976-2000*. Mémoire de maîtrise : Université du Québec à Rimouski (UQAR). <http://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/2254>

Gauvreau, S., Savard, S., Tremblay, M., & Diadiou, F. (2009). Vers une régulation marchande des relations entre l'État et les entreprises d'économie sociale en aide domestique : étude de cas au Saguenay. *Économie et Solidarités*, 40(1-2), 17-30. <https://doi.org/10.7202/1004051ar>

Girard, Jean-Pierre. (2005). Le développement récent des coopératives dans le domaine sociosanitaire au Québec : une lecture. *Économie et Solidarités* 36 (2), 89-106.

Girard, B. et Ninacs, W. (2006). *La Fédération des coopératives du Nouveau-Québec, Étude de cas*. Le groupe econov développement. [https://www.passerelles.quebec/system/files/upload/documents/posts/a17\\_ninacs\\_cle\\_nedg\\_fcnq\\_060503.pdf](https://www.passerelles.quebec/system/files/upload/documents/posts/a17_ninacs_cle_nedg_fcnq_060503.pdf)

Girard, J.-P. (2008 A). Les coopératives de solidarité au Québec : entre rupture et continuité. *Économie et Solidarités*, 39(2), 53-74. <https://doi.org/10.7202/044103ar>

Girard, J.-P. (2008 B). *Les coopératives de solidarité : une forme organisationnelle pour renforcer la cohésion sociale?* (Cahier de l'ARUC-ÉS, C-04-2008). Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS). <https://base.socioeco.org/docs/c-04-2008.pdf>

Grand dictionnaire terminologique du Québec. (2009). Coopération interorganisationnelle. <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/26500687/cooperation-interorganisationnelle>

Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of new public management. *International Public Management Journal*, 4(1), 1-25. [https://doi.org/10.1016/s1096-7494\(01\)00041-1](https://doi.org/10.1016/s1096-7494(01)00041-1)

Hains-Pouliot, J. (2012). *La restructuration de la fonction publique québécoise : vers un nouveau modèle de prestation des services publics?* Mémoire de maîtrise : Université Laval. [https://irec.quebec/ressources/repertoire/memoires-theses/Jeremie\\_HainsPouliot.pdf](https://irec.quebec/ressources/repertoire/memoires-theses/Jeremie_HainsPouliot.pdf)

Hamel, P. (2007). *Public-Private Partnerships (P3s) and Municipalities: Beyond Principles, a Brief Overview of Practices*. Groupe de recherche sur l'innovation municipale (GRIM). [https://espace.inrs.ca/id/eprint/4981/1/PPPMunEn\\_0.pdf](https://espace.inrs.ca/id/eprint/4981/1/PPPMunEn_0.pdf)

Hesse, H, et Čihák, M. (2007). *Cooperative Banks and Financial Stability* (IMF Working Papers, WP/07/02). International Monetary Fund. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2007/wp0702.pdf>

Hudon, P.-A. (2011). A Critique of Public-Private Partnerships in Quebec. *Public Integrity*, 13(3), 257-274. <https://doi.org/10.2753/PIN1099-9922130306>

Ilcan, S. (2009). Privatizing Responsibility: Public Sector Reform under Neoliberal Government. *Canadian Review of Sociology/Revue Canadienne De Sociologie*, 46(3), 207-234. <https://doi.org/10.1111/j.1755-618x.2009.01212.x>

Kotz, D.M. (2008). *Neoliberalism and Financialization*. Papier écrit pour la conférence en l'honneur de Jane D'Arista, Political Economy Research Institute, University of Massachusetts Amherst, May 2-3, 2008. [https://people.umass.edu/dmkotz/Neolib\\_and\\_Fin\\_08\\_03.pdf](https://people.umass.edu/dmkotz/Neolib_and_Fin_08_03.pdf)

Krawchenko, T., & Stoney, C. (2011). Public private partnerships and the public interest: A case study of Ottawa's Lansdowne Park development. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 2(2). <https://doi.org/10.22230/cjnser.2011v2n2a92>

Kurland, N. B., & Schneper, W. D. (2021). A Social Enterprise's Hybridising Journey to Reconcile Goals and Structure with Identity. *Journal of Social Entrepreneurship*, 0(0), 1-26. <https://doi.org/10.1080/19420676.2021.1995029>

Lafortune, L. (2009, 11 novembre). Du Centre sportif de Gatineau aux Jeux du Québec, en passant par le complexe Mont-Bleu - Des dollars pour les sports. *Le Droit*. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/3751692>

Lafortune, L. (2009, 10 décembre). L'architecte était comblé. *Le Droit*. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/3751720>

Le Droit. (2008, 11 novembre). « Vision multisports Outaouais ». *Le Droit*. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/3751202>

Légaré, O., Laverdière, S., Dugas, M. (2012). Les coopératives d'habitation au Québec: histoire et membres fondateurs en bref. *Le bulletin d'information de la société d'habitation du Québec, Numéro spécial (entretiens sur l'habitat, été 2012)*. <http://habitation.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/publications/0000022083.pdf>

Lévesque, B. (2007). *Un siècle et demi d'économie sociale au Québec : plusieurs configurations en présence (1850-2007)* (Cahier No : C-15-2007). Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) et Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS). [https://base.socioeco.org/docs/c-15-2007\\_histoire\\_de\\_l\\_economie\\_sociale\\_au\\_qubec.pdf](https://base.socioeco.org/docs/c-15-2007_histoire_de_l_economie_sociale_au_qubec.pdf)

L'info de la lièvre. (2019, 21 octobre). La Caisse Desjardins octroie 1 011 500 \$ à la CTAL. *L'info de la lièvre*. <https://infodelalievre.ca/actualites/2019/10/21/la-caisse-desjardins-octroie-1-011-500-a-la-ctal/>

Litrico, J.-B., & Besharov, M. L. (2019). Unpacking Variation in Hybrid Organizational Forms: Changing Models of Social Enterprise Among Nonprofits, 2000-2013. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 343-360. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4047-3>

Majee, W., & Hoyt, A. (2011). Cooperatives and Community Development: A Perspective on the Use of Cooperatives in Development. *Journal of Community Practice*, 19(1), 48-61. <https://doi.org/10.1080/10705422.2011.550260>

Massé, M. (2 C.E.). *Partners in the Management of Canada: The Changing Roles of Government and the Public Service*. Canadian Centre for Management Development. <https://publications.gc.ca/collections/Collection/SC91-4-1993E.pdf>

Mazzarol, T., Soutar, G., & Mamouni Limnios, E. (2019). Member loyalty and WOM in co-operative and mutual enterprises. *Journal of Services Marketing*, 33(3), 303-315. <https://doi.org/10.1108/JSM-07-2018-0195>

McKenna, E. (2015). "The Freedom to Choose": Neoliberalism, feminism, and childcare in Canada. *Review of Education, Pedagogy, and Cultural Studies*, 37(1), 41-52. <https://doi.org/10.1080/10714413.2015.988529>

McWhinney, T., & Braedley, S. (2023). Struggling for public services: lessons from the Saskatchewan long-term care privatization playbook. *Studies in Political Economy*, 104(2), 93-112. <https://doi.org/10.1080/07078552.2023.2234755>

Mercier, J. (2011, 26 février). Bail signé pour le nouveau complexe. *Le Droit*. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/3752336>

Michaud, A. (2023). Combiner l'impact et l'effet social. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 14(2). <https://doi.org/10.29173/cjnsr600>

Michaud, M. (2015). *Les transformations du modèle québécois d'État-providence : vers un désengagement à géométrie variable?*. Mémoire de maîtrise : Université du Québec à Montréal (UQAM). <https://archipel.uqam.ca/8168/>

Ministère des Finances du Canada. (2006). *Advantage Canada - Building a Strong Economy for Canadians* (publication numéro F2-105/2006-3E). <https://publications.gc.ca/pub?id=9.650429&sl=0>

Mircea, Ann-Elise. *Tensions entre théorie et pratique de l'économie sociale et solidaire: le cas de L'Accorderie de Québec*. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2017. Prom. : Périlleux, Thomas. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:11030>

MRCAL. (2021). *Rapport annuel 2021, planification 2022*. <https://www.mrcal.ca/storage/app/media/votre-mrc/portrait-de-la-mrc/rapports-annuels-planifications/rapport-annuel-2021-planification-2022.pdf>

MRCAL. (2019). *Rapport annuel 2019, planification 2020*. <https://www.mrcal.ca/storage/app/media/votre-mrc/portrait-de-la-mrc/rapports-annuels-planifications/rapport-annuel-2019-planification-2020.pdf>

Murphy, T. J. (2008). The case for public-private partnerships in infrastructure. *Canadian Public Administration/Administration Publique Du Canada*, 51(1), 99-126. <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.2008.00006.x>

Opara, M. (2020). Public-private partnerships in Alberta, Canada: Towards the institutionalization of policy reform. *Public Administration Quarterly*, 44(4), 578-611. doi:<https://doi.org/10.37808/paq.44.4.4>

Quimet, H. R. (2012). Entre réingénierie et continuité : réforme libérale des sociétés d'État québécoises et nationalisme économique (2003-2012). *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 44. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.1602>

Petersen, O. H. (2019). EVALUATING THE COSTS, QUALITY, AND VALUE FOR MONEY OF INFRASTRUCTURE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 90(2), 227-244. <https://doi.org/10.1111/apce.12243>

- Piché, B. (2019, 18 octobre). *Une nouvelle phase entamée dans le projet Brancher Antoine-Labelle*. MRC Antoine-Labelle. [https://www.kiamika.ca/images/COMMUNIQUE%2089\\_10-2019\\_-\\_Nouvelle\\_phase\\_entam%C3%A9e\\_et\\_financement\\_public.pdf](https://www.kiamika.ca/images/COMMUNIQUE%2089_10-2019_-_Nouvelle_phase_entam%C3%A9e_et_financement_public.pdf)
- Pierre Dufault, F. (2010, 16 mars). Prêt de 1,5 million pour Vision Multisport outaouais. *Le Droit*. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/3751844>
- Plante, J-F. (2013, 6 juin). L'édifice Branchaud-Brière sera livré le 15 août prochain, sans complexe et vite sur ses patins. *Le Droit*. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/3753542>
- Polanyi, K. (2007). *La grande transformation: aux origines politiques et économiques de notre temps*. Gallimard.
- Radio-Canada. (2021, 20 août). Inauguration vendredi du Centre Slush Puppie : la fin d'une longue saga. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1817931/centre-slush-puppie-ouverture-officielle-inauguration-arena-hockey-gatineau>
- Ramsay, R. (2020). Canada: Local insourcing in the face of a national privatization push. Dans Satoko Kishimoto, Lavinia Steinfort et Olivier Petitjean (éd.), *The future is public. Towards democratic ownership of public services*. Transnational Institute (TNI).
- Réseau Coop. (2022). *Les coopératives de solidarité du Québec et l'intégration des travailleurs.euse.s*. <https://reseau.coop/workspace/uploads/CS-et-travailleurs-Rapport-complet.pdf>
- Saint-Pierre, J. (2018). Les coopératives agricoles : des cercles paroissiaux aux entreprises agroalimentaires. *Cap-aux-Diamants: la revue d'histoire du Québec*, 135, 22-26. <https://www.erudit.org/en/journals/cd/2018-n135-cd04097/89176ac/>
- Sambuoa, D., & Mbwagab, A. (2017). Challenges of Coffee Price Fluctuations and Sustainability of Agricultural Marketing Co-Operatives in Tanzania: Experience from Mbozi and Rombo Districts. *Noble International Journal of Economics and Financial Research*, 2(11), 140-151. [https://econpapers.repec.org/article/napnijefr/2017\\_3ap\\_3a140-151.htm](https://econpapers.repec.org/article/napnijefr/2017_3ap_3a140-151.htm)
- Santos, F. M. (2012). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335-351. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1413-4>
- Saulnier, C. (2020). *Many Dangers of Public-Private Partnerships (P3s) in Newfoundland and Labrador*. CUPE Nova Scotia. <https://policyalternatives.ca/sites/default/files/uploads/publications/Nova%20Scotia%20Office/2020/10/HiddendangersofP3s.pdf>
- Shi, J. (Junmin), Zhao, Y., Kiwanuka, R. B. K., & Chang, J. (Aichih). (2019). Optimal Selling Policies for Farmer Cooperatives. *Production and Operations Management*, 28(12), 3060-3080. <https://doi.org/10.1111/poms.13091>
- Siemiatycki, M. (2015). Public-Private Partnerships in Canada: Reflections on twenty years of practice: Canadian public-private partnerships. *Canadian Public Administration*, 58(3), 343-362. <https://doi.org/10.1111/capa.12119>

- St-Jacques Couture, M. (2010, 30 novembre). Des réalisations. *Le Droit*.  
<https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/3752213>
- Sultan, F. (2020, February 6). *Partenariat Public Commun · Politiques des communs*. Politiques des communs. <https://politiquesdescommuns.cc/outils/partenariat-public-communs>
- Taylor, A., & Friedel, T. (2011). Enduring neoliberalism in Alberta's oil sands: the troubling effects of private-public partnerships for First Nation and Métis communities. *Citizenship Studies*, 15(6-7), 815-835.  
<https://doi.org/10.1080/13621025.2011.600093>
- Transnational Institute (TNI). (2020). *L'avenir est public. Vers la propriété démocratique des services publics*. Transnational Institute (TNI).  
[https://www.tni.org/files/publication-downloads/french\\_executive\\_summary\\_the\\_future\\_is\\_public.pdf](https://www.tni.org/files/publication-downloads/french_executive_summary_the_future_is_public.pdf)
- Unterrainer, C., Weber, W. G., Höge, T., & Hornung, S. (2022). Organizational and psychological features of successful democratic enterprises: A systematic review of qualitative research. *Frontiers in Psychology*, 13.  
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.947559>
- Vézina, M., & Girard, J.-P. (2002). L'entreprise coopérative comme alternative à la prestation de services publics : l'exemple canadien. *Revue internationale de l'économie sociale : recma*, 286, 47-61. <https://doi.org/10.7202/1022239ar>
- Vick, M. (2016). La privatisation à l'oeuvre. *Relations*, 787, 20-21.  
<https://www.erudit.org/en/journals/rel/2016-n787-rel02703/83785ac/>
- Ville de Rivière-Rouge. (2022, 28 septembre). *Le projet Brancher Antoine-Labelle : un succès qui mène à sa fin*. Ville de Rivière-Rouge. <https://www.riviere-rouge.ca/le-projet-brancher-antoine-labelle-un-succes-qui-mene-sa-fin>
- Vining, A. R., Boardman, A. E., & Finn, P. (2004). Public-private partnerships in the U.S. and Canada: case studies and lessons. *International Public Procurement Conference Proceedings*, 3, 31-60.  
[https://www.researchgate.net/publication/237477965\\_PUBLIC-PRIVATE\\_PARTNERSHIPS\\_IN\\_THE\\_US\\_AND\\_CANADA\\_CASE\\_STUDIES\\_AND\\_LESSONS1](https://www.researchgate.net/publication/237477965_PUBLIC-PRIVATE_PARTNERSHIPS_IN_THE_US_AND_CANADA_CASE_STUDIES_AND_LESSONS1)
- Vining, A. R., Boardman, A. E., & Poschmann, F. (2005). Public-private partnerships in the US and Canada: "There are no free lunches"<sup>1</sup>. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 7(3), 199-220.  
<https://doi.org/10.1080/13876980500209363>
- Vining, A. R., & Boardman, A. E. (2008). Public-private partnerships in Canada: Theory and evidence. *Canadian Public Administration*, 51(1), 9-44.  
<https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.2008.00003.x>
- Weber, W. G., Unterrainer, C., & Höge, T. (2020). Psychological Research on Organisational Democracy: A Meta-Analysis of Individual, Organisational, and Societal Outcomes. *Applied Psychology*, 69(3), 1009-1071. <https://doi.org/10.1111/apps.12205>

Le CRITS développe un regard interdisciplinaire sur le lien complexe entre innovations et transformations sociales qui se décline selon plusieurs perspectives. Nous privilégions l'étude de cette problématique depuis l'angle des théories émancipatrices et les perspectives d'analyse des systèmes d'oppressions. Par-là, nous visons à contribuer à l'approfondissement et au décloisonnement des connaissances sur les logiques et les stratégies d'intervention portés par les mouvements sociaux et les communautés ainsi que sur le rôle des institutions. Nous nous intéressons à leurs impacts sur différents systèmes oppressifs : sexisme, colonialisme, racisme, capitalisme et extractivisme.

Travaillant en étroite collaboration avec l'École d'innovation sociale Élisabeth-Bruyère et de l'Atelier d'innovation sociale Mauril-Bélanger, le CRITS crée des espaces ouverts aux communautés afin de faire converger divers projets d'action collective. Ce contexte offre aux étudiant-e-s de cycles supérieurs la possibilité de s'investir au sein d'un espace de recherche dynamique afin de se familiariser avec la production et la diffusion de recherches engagées.

---

[innovationsocialeusp.ca](http://innovationsocialeusp.ca)

[@innovationsocialeusp](https://www.instagram.com/innovationsocialeusp)

---

