

# Capital stratégique

Le **Capital stratégique** est un [outil](#) permettant de travailler sur les [représentations](#) sur un territoire et/ou de procéder à une analyse de contexte dans le cadre, par exemple, d'un [diagnostic](#).

Le Capital Stratégique est l'ensemble des constats subjectifs (des personnes présentes au moment du travail) sur un territoire défini selon les quatre facteurs décrits ici.

L'observation des « histoires à succès » dans les collectivités locales et régionales au Québec et à l'étranger nous enseigne qu'à conditions égales, trois groupes de facteurs expliquent que certains milieux réussissent mieux que d'autres à se développer : la présence d'atouts sur le territoire qui donnent un avantage comparatif face à d'autres collectivités, l'existence d'une capacité d'action au sein de la collectivité, ainsi que des valeurs et comportements favorables au processus de développement. Cet ensemble de capacités réfère au capital stratégique d'une collectivité<sup>[1]</sup>.

## Trajectoire de développement



Matrice du Capital Stratégique

Un territoire possède une **trajectoire de développement** qui lui est propre, marquée d'évènements et d'acteurs significatifs, de décisions et de facteurs conjoncturels du passé qui résultent en des changements plus ou moins significatifs pour celui-ci. Le tout est situé également dans un contexte plus large de transformations politiques, économiques, sociales, etc.

Les facteurs considérés dans la trajectoire de développement d'une collectivité sont les changements dans la démographie (ex. population générale mais aussi des personnes considérées plus vulnérables ou défavorisées - personnes âgées, personnes seules, familles monoparentales, jeunes sous-scolarisés, etc.), dans l'économie locale et régionale (ex. nombre d'entreprises, taux d'emploi), ainsi que dans l'occupation du territoire (ex. isolement géographique/dispersion de la population sur le territoire). Le tout est situé également dans un contexte plus large de transformations politiques, économiques, sociales et culturelles de la société dans laquelle une collectivité évolue.

L'ampleur, le rythme et la nature de ces transformations des dix à vingt dernières années dans une collectivité constituent des éléments essentiels dont on doit tenir compte, car ils influenceront le niveau d'effort à mettre pour infléchir ou modifier une trajectoire passée.

Dans l'optique d'un exercice de [planification stratégique](#), il importe d'anticiper les impacts d'une trajectoire actuelle, plutôt que de simplement identifier les transformations passées.

## Atouts

Dans cette partie, il s'agit de retrouver les **atouts**, les ressources d'un territoire comme : son accessibilité, l'offre et l'accessibilité aux services, la capacité d'accueil (ex. disponibilité de logement), la capacité associative, la force de l'économie locale (ex. opportunités de travail, précarité des emplois) et le niveau général de développement.

Les atouts représentent **l'ensemble des facteurs favorisant (ou limitant) le potentiel d'attractivité et de compétitivité d'un territoire**. On considère ainsi plusieurs aspects ayant une attractivité pour les personnes qui résident, les travailleuses et les travailleurs, les touristes et les entreprises. De plus, on retrouve d'autres facteurs plus spécifiques permettant aux entreprises de se développer sur le territoire, que ce soit sur les marchés du territoire, dans les régions périphériques ou même à l'échelle nationale et internationale.

De façon plus spécifique, voici les dimensions utilisées pour caractériser les atouts :

- l'accessibilité au/du territoire (ex. quantité et qualité des infrastructures de transport et de communication),
- aux attraits matériels et immatériels du territoire (ex. l'histoire, le patrimoine bâti, le paysage et les plans d'eau),
- à l'offre et à l'accessibilité aux services (ex. services de proximité),
- à la capacité d'accueil (ex. disponibilité de logement),
- à la force de l'économie locale (ex. opportunités de travail, précarité des emplois)
- et au niveau général de développement.

La présence ou l'inexistence, la qualité et la nature des atouts dont dispose une collectivité influencent sa capacité d'agir sur son propre développement.

## Capacité d'intervention

La **capacité d'intervention** constitue l'élément central du capital stratégique, car il concerne directement la capacité d'agir d'une collectivité. Cette dimension concerne la nature et la qualité des leviers qui permettent et qui permettront aux acteurs de se réaliser, de produire de nouveaux résultats, de transformer leurs ressources, bref, d'agir en vue de l'amélioration des conditions et des potentiels du milieu.

La capacité d'intervention se décline en deux dimensions : une **capacité d'initiative**, ainsi que le **mode d'interaction entre les acteurs**:

La première peut s'apprécier par la présence et la nature du leadership et, par le fait même la légitimité et la crédibilité des porteurs/promoteurs, ainsi que par la qualité de la coordination de l'intervention.

Quant au mode d'interaction, il est le levier décisionnel d'un collectif d'acteurs. Celui-ci s'apprécie par la vigueur et la nature de la participation au processus décisionnel et par le mode de

gouvernance entre les citoyennes et les citoyens et les institutions, mais aussi entre les organismes (ex. réseaux informels, associations professionnelles, groupes de citoyens, tables de concertation, etc.).

En d'autres mots, le capital d'un territoire sera influencé par des stratégies et des projets visant à améliorer son bien-être. Cette gestion du changement repose entre autres sur la capacité d'intervention des acteurs locaux, des [réseaux](#) et [partenariats](#).

Ces acteurs et institutions déploient des stratégies et des actions propres. Celles-ci peuvent être mises en commun pour améliorer les chances de réussite d'un grand projet collectif comme la mise en œuvre d'un plan concerté de développement.

Leviers dont on dispose pour le développement :

- [Capacité citoyenne](#)
- Les [réseaux](#) existants
- Les [partenariats](#) existants en lien avec des thématiques des problématiques
- Les partenariats pauvres, peu d'acteurs visibles ou existants

## Capacité de changement

Chaque collectivité porte une culture du développement, c'est-à-dire des [valeurs](#), des attitudes et des comportements à son égard. C'est notamment par le biais de témoignages d'ouverture aux changements que l'on peut apprécier cette culture.

La **capacité de [changement](#)** se traduit par une capacité d'intégrer de nouvelles idées, notamment de [coopérations](#), dans un milieu ainsi que par des nouveaux acteurs et activités.

C'est aussi la capacité à innover, soit à puiser dans ces nouvelles ressources (idées, personnes, activités) pour créer de nouveaux produits et services ou pour améliorer les façons de procéder. On peut apprécier la capacité d'intégration d'une collectivité par l'acceptation de nouvelles personnes, par la force du sentiment d'appartenance, par la qualité de la cohésion sociale, par la valorisation du travail et de l'entrepreneuriat ainsi que par la présence de réseaux. On peut estimer la capacité d'innovation par la qualité et la diversité des liens que la collectivité entretient avec l'extérieur, par la création de nouvelles entreprises, par de nouveaux organismes et nouveaux services ainsi que par la diversité des savoir-faire au sein de la collectivité.

## Sources

1. [↑](#) Yorn, C., Lussier, K. et Prévost, P. (2008). Le capital stratégique des communautés jamésiennes. *Organisations et Territoires*, 17(01), 53-60.

[http://wiki.niskacolades.org/Capital\\_strat%C3%A9gique](http://wiki.niskacolades.org/Capital_strat%C3%A9gique)