



**LES COOPÉRATIVES DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL
COMME OUTILS DE DIVERSIFICATION PAR
L'IMPLANTATION DE COOPÉRATIVES SUR LE TERRITOIRE
VIA UN DÉVELOPPEMENT DURABLE.**

MÉMOIRE

PRÉSENTE A

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUATAOUAIS

Comme exigence partielle

Du programme de maîtrise en sciences sociales du développement territorial

Par

FANNY ALLARD

Mars 2013

Remerciements

Si les petites lâchetés des hommes ont fait les grandes lâchetés de l'Histoire, ce sont aussi les initiatives locales qui tissent le renouveau de la conscience collective aujourd'hui.

Un grand et chaleureux merci à toute l'équipe de la CDR Outaouais Laurentides pour nous avoir accueillis et fait découvrir l'univers si particulier du monde coopératif.

Merci à Claudine Lalonde pour sa bonne humeur et son soutien pendant ce stage loin de nos familles.

Un merci tout particulier à Patrick Duguay pour ses convictions humanistes qu'il a su nous transmettre en nous prouvant au quotidien qu'une société plus équitable était possible.

Résumé

Le territoire ne se décrète pas, il se constate. Il est le lieu privilégié de l'exercice de la citoyenneté à travers la démocratie de proximité. Lieu d'identité et du «vivre ensemble», son développement s'appuie sur la mobilisation des ressources locales, tant humaines que matérielles.

Les entreprises coopératives fonctionnent sur ces mêmes bases : gestion démocratique, lien avec le territoire, démarche collective. Elles font de l'éducation un des mécanismes de fonctionnement essentiels, notamment par le partage de la connaissance et de l'information. Elles favorisent l'intercoopération en mettant en place des réseaux afin de développer des stratégies d'actions communes et concertées.

À l'origine d'une coopérative, il y a un point d'appartenance à un groupe, à un territoire et une volonté de combattre des inégalités sociales en vue d'un modèle de société plus juste et équitable. Ainsi sont réunis les trois moteurs de l'action collective : l'affirmation d'une identité commune, la réponse à un besoin réel, et le partage d'un projet.

Les coopératives sont un levier de développement endogène, mobilisant les ressources du milieu au service d'un projet qui répond aux besoins du territoire. Ainsi, au-delà de la dimension écologique, c'est la satisfaction de besoins économiques et sociaux qui fait des coopératives de véritables partenaires d'un développement durable des territoires.

La décentralisation sociopolitique de l'État en direction des régions et des municipalités offre de réelles opportunités de développement pour le mouvement coopératif et plus généralement pour le secteur de l'économie sociale et solidaire. Ce rapport présente une étude approfondie de la « valeur ajoutée » des coopératives en matière de développement régional et durable des territoires. Il présente également des éléments de compréhension et de comparaison des modèles de développement coopératifs illustrés à travers une analyse de cas de coopérative sur le territoire de l'Outaouais.

Attestant d'une possible adéquation entre des impératifs de croissance et une nécessaire revalorisation de la place de l'homme dans le processus de création de biens et services, ces entreprises coopératives prouvent qu'une économie sociale et solidaire est avant tout un moteur de développement au niveau local.

Nous démontrerons que cette dynamique alliant efficacité économique et satisfaction des besoins sociaux des collectivités s'inscrit pleinement dans une démarche de développement durable des territoires, qui se résume trop souvent à sa dimension environnementale.

Mots clés : Coopérative – économie sociale – territoire – développement local –
gouvernance – innovation – développement durable.

Table des matières

REMERCIEMENTS	2
RESUME.....	3
TABLE DES MATIERES	5
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES.....	7
LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX.....	8
INTRODUCTION	9
CHAPITRE I. PROBLEMATIQUE.....	12
1.1 HISTORIQUE DU MOUVEMENT COOPERATIF.....	12
1.2 LA TRAJECTOIRE DU DEVELOPPEMENT REGIONAL AU QUEBEC.....	18
1.3 LE QUEBEC : « TERRES DE COOPERATIVES ».....	20
1.4 LA COOPERATION ET LE DEVELOPPEMENT REGIONAL : UN PARTENARIAT DURABLE	23
1.5 LES SPECIFICITES ET LES FORMES DES COOPERATIVES AU QUEBEC.....	26
1.8 LES DEFIS A RELEVER POUR LE MOUVEMENT COOPERATIF	37
1.9 QUESTION DE RECHERCHE	42
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE	45
2.1 L'ECONOMIE SOCIALE	45
2.3 LE DEVELOPPEMENT ENDOGENE.....	51
2.4 LE DEVELOPPEMENT DURABLE	55
2.5 INNOVATION SOCIALE	61
2.6 CADRE OPERATOIRE.....	65
2.7 INDICATEURS	66
CHAPITRE III : CADRE METHODOLOGIQUE.....	71
3.1 METHODE DE RECHERCHE.....	71

3.2 ROLE ET MISSION DE LA COOPERATIVE DE DEVELOPPEMENT REGIONAL OUTAOUAIS LAURENTIDES.	72
3.3 ETAT DE LA RECHERCHE	76
3.4 ECHANTILLONNAGE	79
3.5 DEMARCHE DE L'ANALYSE.....	80
CHAPITRE IV : PRESENTATION DE L'ETUDE DE TERRAIN ET ANALYSE DES DONNEES.....	82
4.1 ANALYSE DES COOPERATIVES SUR LE DEVELOPPEMENT LOCAL	82
4.2 LES COOPERATIVES DE SOLIDARITES, DE PLUS EN PLUS POPULAIRES.....	86
4.3 DIAGNOSTIQUE DES ENTREPRISES COOPERATIVES EN OUTAOUAIS	88
4.4 PRESENTATION ET ANALYSE DE CAS DE TROIS COOPERATIVES DE L'OUTAOUAIS.....	95
4.5 LA LAITERIE DE L'OUTAOUAIS, L'ACHAT LOCAL QUI STIMULE NOS REGIONS	96
4.6 LA COOPERATIVE SANTE DE FERME-NEUVE, POUR L'ACCES AUX SOINS EN MILIEU RURAL.....	104
4.7 LE MARCHE DE SOLIDARITE REGIONALE, LA VALORISATION DE LA PROXIMITE ENTRE PRODUCTEURS ET CONSOMMATEURS.....	110
CHAPITRE 5 : CONCLUSION	120
5.1 MISER SUR LES « VALEURS AJOUTEES » DES ENTREPRISES D'ECONOMIE SOCIALE	123
5.2 PERSPECTIVE POUR LA CDR-OL : LA MAISON DE LA COOPERATION.....	124
5.3 DES PISTES DE REFLEXION POUR LE QUEBEC ET LA FRANCE	125
CHAPITRE 6 : BIBLIOGRAPHIE	130

Liste des sigles et acronymes

CC	Coopérative de consommateur
CDR	Coopérative de développement régional
CDR-OL	Coopérative de développement régional Outaouais Laurentides
CP	Coopérative de producteur
CQCM	Conseil québécois de la mutualité et de la coopération
CS	Coopérative de solidarité
CT	Coopérative de travailleur
CTA	Coopérative de travailleur actionnaire
MDEIE	Ministère du développement économique, l'innovation et l'exportation
OBNL	Organisme à but non lucratif
RISQ	Réseau social d'investissement du Québec
UBO	Université de Bretagne Occidental
UQO	Université du Québec en Outaouais

Liste des figures et des tableaux

Figure 1 : Fiche formation, 1998. « <u>Rôles et responsabilités des membres</u> », Coopérative de développement régional Outaouais Laurentides	28
Figure 2 : schéma des principes de l'économie sociale, outils pour les coopératives, CDR-OL	46
Figure 3 : Lafleur, IRECUS, Coopérative et développement durable : cas de parc récréotouristique, Forum coopératif : les coopératives et les mutuelles, créatrice de richesse dans le respect de leur valeurs, 13 mars 2007 :p.21.....	56
Figure 4 : Québec, Conseil québécois de la recherche sociale (1999), Recherche en sciences humaines et sociales et innovations sociales. Contribution à une politique de l'immatériel, Québec, Les Publications du Québec, p. 7. Bouchard, C., en collaboration avec le Groupe de travail sur l'innovation sociale (GTIS).	62
Figure 5 : Comparaison entre le taux de survie des coopératives et celui des entreprises québécoises en %.(Sources : ministère du Développement économique, innovation et exportation (MDEIE).....	86
Figure 6 : répartition des coopératives de l'Outaouais par MRC	92
Tableau 1 : L'utilité sociale générée par le principe de gestion et de gouvernance démocratiques, Maurice Parodi, Utilité sociale : quelle évaluation pour les entreprises de l'économie sociale et solidaire ?, novembre 2008.....	49
Tableau 2 : L'utilité sociale générée par le principe de gestion et de gouvernance démocratiques, Maurice Parodi, Utilité sociale : quelle évaluation pour les entreprises de l'économie sociale et solidaire ?, novembre 2008.....	50

L'entreprise collective, partenaire essentiel d'un développement durable et solidaire des territoires.

Introduction

Ce mémoire a pour objectif de rassembler des éléments de compréhension et d'analyse des modèles de développement coopératifs tels qu'institués au Québec, et illustrés à travers l'exemple de l'Outaouais. Nous souhaitons démontrer que ces entreprises collectives participent activement au développement durable des régions, et que leur efficacité au regard des résultats d'entreprises dites « classiques » est avérée. Ce mémoire de recherche se fera avec l'appui de la CDR-OL, grâce à un stage de six mois (de mars à septembre 2009), permettant l'exploration de différents territoires, la rencontre d'acteurs pertinents et l'analyse de certaines coopératives ciblées.

Attestant d'une possible adéquation entre des impératifs de croissance et une nécessaire revalorisation de la place de l'homme dans le processus de création de biens et services, ces entreprises coopératives démontrent qu'une économie sociale et solidaire est avant tout un moteur de développement durable au niveau local.

Cette dynamique alliant efficacité économique et satisfaction des besoins sociaux des collectivités s'inscrit pleinement dans une démarche de développement durable des territoires, qui se résume trop souvent à sa dimension environnementale.

En ce sens, la question de recherche est : dans quelle mesure les entreprises coopératives participent au développement durable des territoires ?

Afin d'y répondre dans un premier chapitre, nous retraçons l'histoire du mouvement coopératif, les différentes caractéristiques des coopératives. Nous abordons également les défis à relever pour l'économie sociale, le rôle des coopératives de développement régional et particulièrement celui de la CDR-OL. Nous détaillons les angles d'attaques de notre question de recherche.

Dans un deuxième chapitre, notre cadre théorique, nous définissons les concepts tels que l'économie sociale, le développement endogène, le développement durable et l'innovation sociale. Les différentes théories nous prouvent que chaque territoire a ses spécificités et cela nous permettra de mettre en perspective et d'analyser les trois études de cas choisies dans notre cadre de recherche sur le territoire de l'Outaouais. Pour finir, nous présentons le cadre opératoire ainsi que les indicateurs pertinents pour l'analyse de données de la recherche.

Dans une troisième partie, le cadre méthodologique, nous abordons la méthode de recherche, l'état de la recherche et dans quel contexte la recherche a été effectuée, l'échantillonnage ainsi que la démarche de l'analyse.

Dans un quatrième et dernier chapitre, nous traitons d'abord des entreprises coopératives dans leur ensemble. Puis, nous analysons les trois études de cas du territoire de l'Outaouais et ainsi expliquons et détaillons les résultats qui en découlent. Dans cette logique nous voulons démontrer que la société répond à un besoin tel que

le maintien d'emploi et/ou l'augmentation de la qualité de vie ; et que ces entreprises coopératives ont un potentiel innovateur et durable via un réseau, un soutien et des partenariats solides.

Suit la conclusion qui rappelle les valeurs ajoutées des entreprises coopératives, les perspectives pour la Coopérative de Développement Régional Outaouais Laurentides ainsi que des pistes de réflexion à suivre.

Chapitre I. Problématique

Nous avons observé en pratique l'impact de certaines coopératives sur le développement de leur région. Dans un contexte de crise économique et d'émergence des initiatives locales, les coopératives de l'Outaouais soutiennent les mêmes objectifs : désenclavement du milieu rural, maintien des emplois, soutien à l'identité régionale et valorisation des produits du terroir. Leurs actions pourraient se résumer ainsi : « Entreprendre autrement, au service des territoires ».

1.1 Historique du mouvement coopératif

Le développement du modèle coopératif impulsé par des mouvements sociaux successifs a suivi une trajectoire similaire en France et au Québec, soulignant le déclin mondial de l'État providence dans un monde globalisé. En effet aujourd'hui, les entreprises coopératives représentent une nouvelle économie alternative face aux aléas du libre marché et à l'impuissance de l'État (Girard, 1999).

1.1.1 Les origines du mouvement coopératif

En France les premières formes d'économie sociale sont apparues au début du 19^e siècle pendant l'essor du capitalisme industriel. Malgré leur interdiction à cette époque par la loi Le Chapelier de 1791, des ouvriers se regroupent et s'organisent en créant des « sociétés de secours mutuel ». Les premières servent aux paiements des enterrements, puis elles constituent des fonds pour financer les jours de grèves. Elles s'étendent ensuite à la protection chômage et à la santé. Ces sociétés sont au départ

rattachées à une entreprise ou à un secteur géographique puisque leur création résulte d'une mise en commun de ressources de la part d'ouvriers proches afin de répondre à un besoin social. L'État tolère de plus en plus ces pratiques, puis une série de lois leur donne une reconnaissance officielle sous la troisième République, influencée par la doctrine sociale de l'Église.

Les premières coopératives apparaissent dans les années 1880. Pendant le premier demi-siècle de son existence, le développement coopératif a été dominé par la primauté des coopératives de crédits, des coopératives de production (devenues plus tard les Scop) et les coopératives de producteurs notamment les coopératives maritimes et agricoles (Gueslin, 1998 : p.246-285).

Dès 1830, on voit apparaître au Québec des organisations qui s'apparentent aux coopératives : il s'agit de regroupements de personnes en sociétés mutuelles ou sociétés d'assistance type assurance-vie ou assurance-incendie. Ces initiatives ont pour but d'offrir un service qui, soit n'existe pas, soit reste prohibitif par son prix. En milieu rural, des agriculteurs se regroupent afin d'enrichir mutuellement leurs pratiques. En zone urbaine, l'influence du syndicalisme américain entraîne la création de coopératives de travail, à Montréal et à Québec. Ces expériences vont ouvrir la voie à un développement coopératif qui prendra toute son ampleur au cours du XXe siècle, et plus particulièrement dans le secteur de l'épargne et du crédit, sans oublier celui de la production forestière et agricole (Girard, 1999 : p.4).

Une personnalité célèbre a marqué l'histoire moderne du Québec : Alphonse Desjardins ; tour à tour maire, député et sénateur, mais aussi un homme d'affaires redoutable aux principes profondément ancrés dans la religion chrétienne. Il est aujourd'hui présenté comme un pionnier du développement durable avant l'heure au même titre que Baden Powell, il a su être visionnaire et défendre les valeurs qu'il jugeait fondamentales telles que l'entraide et la coopération (Girard, 1999 : p.5). Baden Powell fut le fondateur du scoutisme et diffuseur du principe de communauté, où chacun prend conscience de l'environnement et des problèmes pouvant en être lié et ainsi réfléchir en communauté pour prendre la meilleure décision.

Fondateur de la Caisse Populaire, Alphonse Desjardins a instauré un modèle de coopérative inédit à son époque : la responsabilité des sociétaires est limitée à leur souscription de part sociale, et les fonds d'épargne des uns servent à financer le crédit des autres. Une grande partie de la population au revenu modeste accède ainsi à un fonds supplémentaire disponible, qui de fait relance la demande.

Soutenue, voire encouragée par l'Église (voir la doctrine sociale de l'Église et l'encyclique « *Rerum Novarum* » du Pape Léon XIII), l'initiative de Desjardins se répand à travers tout le Québec. À sa mort en 1920, plus de 160 caisses ont été fondées, preuves d'un besoin réel. Un concept de caisse scolaire aux visées pédagogiques a même vu le jour dans les écoles afin de sensibiliser les enfants aux vertus de l'épargne (Girard, 1999 : p.5).

1.1.2 Le tournant économique de l'année 1929

La diffusion du modèle coopératif va s'intensifier suite à la crise financière de 1929. Ainsi, la période qui va de 1930 à 1945 est appelée « l'âge d'or » du modèle coopératif, ce dernier s'étend désormais à de nombreux secteurs.

Soucieux d'améliorer leurs conditions de travail et d'exercer un meilleur contrôle de leur activité, les travailleurs forestiers du Québec se regroupent en coopérative dès 1933 ; certaines de ces coopératives diversifient leurs activités jusqu'à assurer l'ensemble de la transformation du bois ainsi que la vente. Animé par des valeurs similaires, le syndicalisme agricole défend le modèle coopératif. Pour l'Union Catholique des cultivateurs (UCC), la promotion de la coopération s'inscrit dans un vaste programme de restauration sociale. En parallèle, l'industrialisation et le phénomène d'urbanisation croissante qui l'accompagne entraînent un besoin d'accès à la propriété qui est à l'origine des premières coopératives de construction. Soutenus par les Caisses Populaires, des ouvriers de condition modeste se regroupent en coopératives pour négocier des contrats auprès de professionnels ou bien épargner la somme nécessaire à la construction des habitations. Dans le même élan se développent les coopératives funéraires, toujours dans le but de répondre à un besoin de façon solidaire. On retrouve le même schéma de développement en France (Girard, 1999 : p.7).

L'expansion du modèle nécessite alors une forme d'unification de la doctrine coopérative en vue de défendre l'entrepreneuriat collectif. Le Conseil supérieur de la Coopération, ancêtre de l'actuel Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM), est fondé en 1940 sous l'impulsion du père Georges-Henri Lévesque, doyen

de la faculté des sciences sociales de la plus vieille université française en Amérique, l'Université Laval.

1.1.3 La fin de la « Grande Noirceur » ou les Trente Glorieuses

Au cours des années 60, de profonds changements sociaux et institutionnels caractérisent au Québec la « Révolution Tranquille ». Cette période va bouleverser l'ordre établi et ébranler les références culturelles. Outre la nationalisation de l'électricité qui entraîne la disparition des coopératives œuvrant dans ce secteur, l'État intervient de plus en plus dans des domaines jusque-là gérés par des coopératives, dans le champ des services sociosanitaires notamment (Girard, 1999 : p.9).

Les valeurs autour de la famille et de la religion connaissent un net recul. L'entraide informelle soutenue par les communautés religieuses connaît un fort déclin et apparaissent alors de nouveaux groupes organisés pour répondre aux besoins sociaux croissants. Ces organismes de services communautaires sont financés par l'État, car ils remplissent une mission de service public. C'est à cette période qu'est créée la RAMQ, la Régie d'assurance maladie du Québec, elle offre un filet de protection sociale aux mailles plus serrées qu'aux États-Unis (Girard, 1999 : p.12).

Entre 1960 et 1980, le modèle coopératif québécois se consolide et se caractérise par deux tendances : d'une part, le développement de coopératives dans des secteurs fortement structurés et, d'autre part, l'ouverture à de nouveaux secteurs comme les coopératives d'habitation. C'est en 1980 que l'État finance la mise en place d'organismes ayant une mission de promotion et de soutien aux créations de

coopératives au niveau régional, les coopératives de développement régional (CDR). La CDR-Outaouais Laurentides est née six ans plus tôt, à l'initiative des coopérateurs de la région, issus de divers secteurs.

1.1.4 La nouvelle économie sociale, ancrée dans des territoires de projets

La crise économique des années 80 a bouleversé la problématique du chômage, désormais il touche des jeunes qui portent des revendications fortes et des projets. La nouvelle économie sociale est fortement ancrée sur le territoire à l'exemple des coopératives de travail qui permettent la reprise d'usines en faillite par les salariés et ainsi le maintien des emplois dans la région.

Une nouvelle forme de solidarité citoyenne se met en place traduisant une volonté de sortir du rôle passif de consommateur pour devenir acteur sur son territoire. La situation préoccupante de l'emploi va aboutir en 1996 au Québec au Sommet de l'économie et de l'emploi qui crée le Chantier de l'économie sociale. Soutenues par le Chantier, de nouvelles coopératives se développent ; elles se reconnaissent dans les valeurs de l'économie sociale qui place la société civile comme acteur de l'économie (Defourny, Favreau et Laville, 1998). Le modèle coopératif traditionnel est complexifié par l'arrivée de ces nouveaux acteurs. Certaines coopératives ayant eu recours à des pratiques de plus en plus proches des entreprises privées, on a vu apparaître en France comme au Québec un mouvement de démutualisation (Girard, 1999 : p.15).

Dans un monde où la réussite personnelle et le repli sur soi tendent à prendre le pas sur des valeurs de partage et de coopération, la vague d'entraide et de solidarité

impulsée par la grande dépression de 1929 semble parfois un lointain souvenir. La main invisible (Smith, 1995) du marché manipule des hommes impuissants, et dans ce monde où certains jonglent pour leur plus grand profit, d'autres sont victimes de la pauvreté et de l'exclusion. En alternative à ce crédo de la réussite individuelle, dont l'influence américaine n'est pas négligeable, il est heureux de voir se réaliser des initiatives de développement local animées par une philosophie de développement endogène et solidaire.

1.2 La trajectoire du développement régional au Québec

Le développement local tel qu'on le conçoit aujourd'hui est encore jeune au regard des siècles d'aménagement territorial qui l'ont précédé. Ces deux notions traduisent deux dynamiques contradictoires : l'une veut promouvoir l'initiative des acteurs locaux dans le développement économique et social de leur région, l'autre veut calquer un modèle réfléchi et décidé dans les hautes sphères administratives de l'État sans consultation avec les populations concernées. Il y a donc à la fois un mouvement descendant, volontariste, cherchant l'espace optimal pour mener une action publique et un mouvement ascendant lié à une mobilisation sociale nouvelle.

"Le développement local n'est pas la croissance, c'est un mouvement culturel, économique, social qui tend à augmenter le bien-être d'une société. Il doit commencer au niveau local et se propager au niveau supérieur. Il doit valoriser les ressources d'un territoire par et pour les groupes qui occupent ce territoire. Il doit être global et multidimensionnel, recomposant ainsi les logiques sectorielles » (États généraux des Pays, Mâcon, juin 1982).

Les vagues successives de décentralisation en France (lois Defferre 1982-1983 et lois Raffarin 2003-2005), appuyées par les politiques régionalistes de l'Union Européenne, vont donner peu à peu plus de responsabilités aux collectivités territoriales. Les nouvelles dynamiques émanant de cette décentralisation dessinent des territoires où les projets, les réseaux et les partenariats prennent une place essentielle : le développement local n'est plus un concept, c'est un « mandat politique » tel que l'affirme l'économiste Davezies (Davezies, 2008 : p. 109).

Toutefois, le transfert des ressources nécessaires à l'exercice de ces compétences nouvelles reste problématique, mettant ainsi en lumière les réticences de l'État jacobin face aux pouvoirs locaux, et ce, malgré l'obsolescence des découpages institutionnels classiques.

Cette logique de développement endogène soucieux de répondre aux aspirations des populations se retrouve de l'autre côté de l'Atlantique, au Québec. La mutation s'est effectuée dans les années 80 ; auparavant, la déconcentration de l'appareil de l'État opérée en 1966 avait pour but de créer des régions administratives en mesure de lutter contre les disparités socio-économiques en suivant des plans stratégiques régionaux.

« Les coopératives sont partie intégrante d'un mouvement d'affirmation pour le développement économique et social du Québec par ses régions »
(Favreau, 2008 : p. 10).

Le développement local tel qu'on l'entend aujourd'hui émane des communautés, et principalement des communautés en déclin qui contestent l'approche « top down », du

haut vers le bas. La remise en question des programmes mur à mur, de la standardisation forcée, de l'absence de prise en compte des différences socioculturelles, et de l'absence de démocratisation des initiatives de l'État devenu trop centralisé et bureaucratique entraîne dans les années 70 la proposition d'un développement des collectivités par elles-mêmes, via la mobilisation des ressources individuelles et collectives sur le territoire : l'approche « bottom up », par la base.

« ...miser sur un nouveau type de développement local, un développement qui ne soit ni exclusivement ascendant (bottom up) ni exclusivement descendant (top down) mais hybride ou, si l'on préfère, partenarial (où l'économie sociale est présente sans se retrouver enclavée dans quelques secteurs marginaux). Le développement local est ouvert aux apports extérieurs tels les transferts technologiques et culturels. En outre, l'économie sociale et solidaire nécessite une cohabitation active avec des politiques publiques qui créent un environnement qui lui est favorable : soutien à la formation qualifiante, au réseautage industriel (incubateurs, parcs technologiques). » (Favreau et Tremblay, septembre 2001 : p.28). »

Cette initiative de développement endogène donne lieu à des revendications de plus en plus largement appuyées par les acteurs locaux afin de mettre en place des dispositifs de concertions renforcés ainsi que de disposer de leviers de financement adaptés pour les projets émanant des territoires.

1.3 Le Québec : « Terres de coopératives »

« Souvent cité pour ses abondantes ressources naturelles et la qualité de vie de ses habitants, le Canada est aussi riche d'une tradition de développement coopératif (Girard, 1999 : p.3). »

Multisectorielles, les entreprises coopératives existent depuis plus d'une centaine d'années et ont largement contribué au développement social et économique du pays.

En renforçant l'importance d'une citoyenneté active, elles sont aussi un important vecteur de formation et d'éducation dans un monde où l'individualisme prend de plus en plus souvent le pas sur le concept de bien commun. La communauté reste aujourd'hui le lieu vivant et cohérent de l'expression du lien social qui unit des personnes partageant un même espace de vie, un même territoire (Girard, 1999 : p.3).

Les éléments suivants distinguent les entreprises coopératives des entreprises classiques : (Loi et règlement du Québec, L.R.Q., c. C-67.2, Loi sur les coopératives, 17 novembre 2005).

- Les membres sont des usagers des services de la coopérative ;
- Chaque membre souscrit le nombre minimal de parts sociales prévues par le règlement ;
- La coopérative fonctionne selon une règle démocratique : un membre = un vote ;
- Les trop-perçus ou excédents peuvent être attribués aux membres sous forme de ristournes proportionnellement aux opérations qu'ils ont effectuées pour la coopérative.

Les formes de coopération et les projets sont multiples, mais ont en commun le fait d'être un modèle d'organisation qui place l'homme au cœur des rouages de la machine économique et sociale. L'équation est simple, l'épanouissement individuel conduit au bien-être collectif. Les préoccupations de l'entreprise ne sont pas aveuglément tournées vers la rentabilité et les profits, mais elles cherchent à répondre

à un besoin spécifique de la population tout en prenant en compte son rôle d'outil de socialisation. L'entreprise est créatrice de lien sur son territoire. Elle a aussi la responsabilité de la satisfaction des besoins de ses membres. C'est d'ailleurs cette notion de besoins qui fonde l'action coopérative : il s'agit de répondre à un besoin collectif.

C'est au Québec que le modèle coopératif s'est le plus fortement implanté, répondant à un impératif de cohésion sociale dans une province à forte identité ; le territoire « national » a en effet des orientations politiques qui le différencient souvent du grand frère canadien. Plus particulièrement, la formule coopérative est un acteur de premier plan dans des secteurs d'activités clés au Québec tels que l'agro-alimentaire, l'industrie forestière, les services financiers (Caisse Desjardins) et la consommation en milieu scolaire. Selon des données récentes, en rapport avec leur population, les francophones ont 2,7 fois plus de coopératives que les anglophones (Girard, 2003 : p.6).

Des chiffres et des faits pour mieux comprendre le rôle et l'implantation des entreprises coopérative au Québec (conseil québécois et de la mutualité) :

- Dans le domaine alimentaire, 110 000 familles s'approvisionnent auprès de 90 coopératives d'alimentation, ce qui offre des retombées significatives pour l'économie locale.
- Les coopératives funéraires sont présentes depuis plus de 60 ans et elles contribuent à éviter l'inflation des coûts des services funéraires. Avec 26

coopératives réparties sur l'ensemble de la province à travers 100 points de services et plus de 130 000 membres, elles constituent le plus vaste réseau d'entreprise funéraire au Québec.

- Ce sont 50 000 personnes qui s'investissent dans la gestion collective de l'une des 1200 coopératives d'habitation et c'est au Québec, où la formule existe depuis plus de 25 ans, que l'on trouve le plus grand nombre de coopératives d'habitation de tout le pays.
- Les services d'entretien ménager offerts par les coopératives de services à domicile contribuent à la valorisation du travail domestique, ainsi qu'à la lutte contre le travail au noir. En plus des services ménagers, elles offrent aux personnes âgées des services de préparation des repas et d'accompagnement.
- Les coopératives en milieu scolaire créent plus de 1350 emplois ce qui représente 2,1 millions de dollars en salaires. Elles ont octroyé plus de 53 000 \$ en bourse d'études aux étudiants et versé près de 540 000 \$ sous forme de commandites et de dons aux activités étudiantes.

1.4 La coopération et le développement régional : un partenariat durable

Les entreprises coopératives ont deux grandes caractéristiques : (Girard, 1999 : p.10)

- Elles favorisent l'occupation du territoire et le maintien des activités en milieu rural ;
- Elles réinvestissent l'intégralité du surplus dégagé au profit de la collectivité.

L'état des lieux fait apparaître des besoins sans cesse croissants et de moins en moins assurés par les services publics, ainsi qu'un écart qui se creuse progressivement entre les régions prospères et les régions en perte de vitalité, entre travailleurs précaires et citoyens aisés ; il démontre l'importance de s'appuyer sur un développement économique plus inclusif et solidaire de même que la nécessité d'offrir un meilleur soutien à l'entrepreneurship local.

Des exemples de revitalisation :

- Les quartiers et « villages urbains » avec une offre de services de proximité.
- Les initiatives de mise en valeur des ressources du milieu et de développement durable : coopératives forestières, tourisme social, entreprises culturelles, etc.
- Les initiatives qui apportent des réponses collectives aux besoins sociaux : coopératives d'habitation, coopératives de santé, etc.
- Les initiatives qui permettent l'emploi de populations marginalisées : entreprises d'insertion, centres de travail adapté, etc.

Du fait de son souci de maintenir les emplois, d'assurer une qualité de vie aux habitants et de développer des réseaux et des partenariats pertinents, le modèle coopératif s'inscrit dans une stratégie de développement durable des territoires, c'est

un maillon de la chaîne de développement indispensable au renforcement du tissu social et au désenclavement des régions. (Parodi, 2008).

En effet, ce qui motive l'entrepreneuriat collectif, c'est sa mission sociale, mission qu'il faut encourager dès le plus jeune âge et soutenir par différents outils financiers efficaces. Au Québec, les entreprises coopératives proposent des biens ou des services à toutes les étapes de la vie : petite enfance, santé, culture, insertion sociale, services funéraires, etc. Elles participent pleinement au développement des régions.

Ce mouvement de réappropriation de leurs ressources et de leur avenir par les citoyens se traduit par différentes initiatives. En parallèle de l'émergence du développement « bottom up » dans les années 75, les coopérateurs de l'Outaouais décident de se doter d'un outil de soutien au développement de leurs activités et créent en 1974 la première Coopérative de développement régional au Québec (CDR). Cette coopérative a pour objectifs dès le départ de participer au développement social et économique de la région par le biais de la coopération. En proposant une approche ancrée sur le territoire, elle apporte une dimension nouvelle dans un milieu coopératif fortement sectorialisé (Favreau, 2008 : p.34).

Notre stage au sein de la Coopérative de développement régional Outaouais-Laurentides nous a permis d'observer sur le terrain la dynamique coopérative comme outil de développement local. En effet, les entreprises coopératives sont des acteurs à part entière du développement territorial ; elles offrent une réponse adaptée aux besoins émergents des collectivités et parviennent à concilier utilité sociale et

efficacité économique. Ce faisant, leur démarche s'inscrit pleinement dans une logique de développement durable des territoires que nous allons démontrer dans un prochain chapitre.

Riches des rencontres effectuées et des analyses collectées au travers de nos différentes missions, nous avons souhaité axer notre travail sur une évaluation de l'impact territorial des entreprises coopératives au Québec. Pour cela, nous avons isolé des exemples observés non choisis au hasard : dans l'Outaouais, région sur laquelle la majeure partie de nos activités se sont déroulées. Ainsi, ces choix vont nous permettre de comprendre dans quelle mesure les entreprises coopératives participent au développement durable des territoires et d'analyser les mécanismes, indicateurs qui sont en jeu.

1.5 Les spécificités et les formes des coopératives au Québec

De prime abord, il convient de définir les spécificités et les règles de fonctionnement d'une entreprise coopérative.

De façon synthétique, cette partie propose une description de l'entreprise coopérative, de ses règles de fonctionnement, et de ses valeurs caractéristiques.

« Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement » (Définition de l'Alliance coopérative internationale (ACI, page web consultée le 10 mars 2009).

Aux termes de l'article 3 de la Loi sur les coopératives du Québec :

« Une coopérative est une personne morale regroupant des personnes qui ont des besoins économiques et sociaux communs et qui, en vue de les satisfaire, s'associent pour exploiter une entreprise conformément aux règles d'action coopérative » (Loi sur les coopératives, L.R.Q., c. C-67.2, Publications du Québec, juillet 2001.)

Il faut retenir ici que la coopérative est une entité collective juridiquement reconnue donc une personne morale qui existe pour répondre aux besoins de ses membres, tandis que l'entreprise traditionnelle est créée à partir d'une opportunité afin d'assurer un rendement optimal sur le capital investi. La coopérative doit obligatoirement émerger d'un besoin collectif auquel des individus concernés tentent de répondre de façon solidaire.

La coopérative peut être considérée comme une symbiose de trois inventions organisationnelles majeures qui ont émergé au fil des ans (Bridault, 1998 : p.6):

- l'organisation capitaliste (société par actions)
- l'organisation parlementaire démocratique
- l'organisation syndicale

Étant une forme hybride de ces trois organisations. Elle cherche à susciter le développement économique et humain de manière démocratique. Pour ce faire, elle s'appuie sur des valeurs fondamentales : liberté, équité, égalité, solidarité et responsabilité individuelle et collective.

De plus, la coopérative est composée d'une double structure. Elle comprend une structure associative composée d'une assemblée des membres (assemblée générale

annuelle ou spéciale (extraordinaire) et d'un conseil d'administration composé de représentants élus. Elle comprend aussi une structure d'entreprise dans plusieurs cas (sauf pour certaines coopératives telles que l'habitation, l'utilisation de matériel agricole, etc.) liée à la réalisation des activités économiques de la coopérative : présence d'un directeur général, de gérants, de cadres et d'employés ainsi que d'offre de produits ou services qui traduit un aspect marchand.

L'organe décisionnel qui fait l'interface entre la structure associative et d'entreprise est le conseil d'administration.

La figure 1 ci-dessous décrit les relations qui lient chacune des composantes de la coopérative.

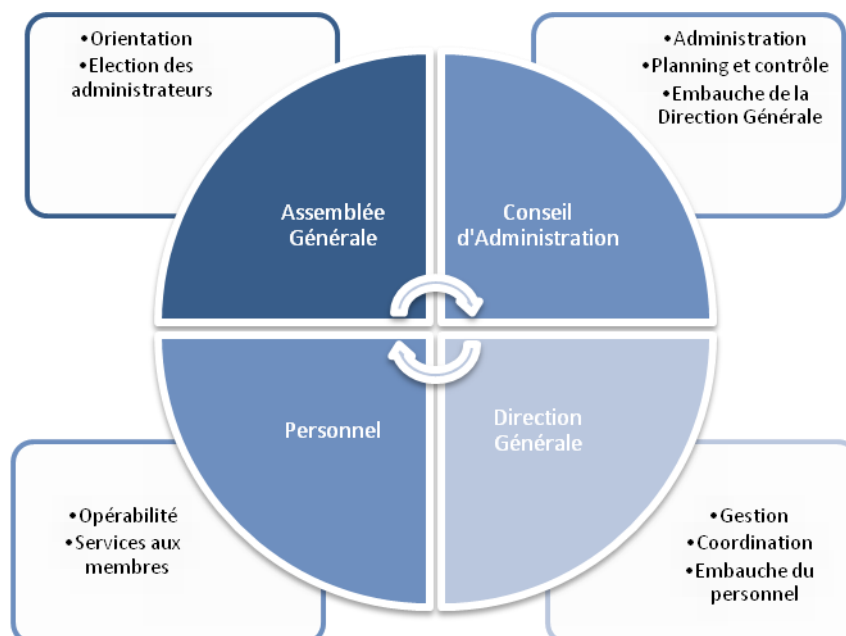


Figure 1 : Fiche formation, 1998. « Rôles et responsabilités des membres », Coopérative de développement régional Outaouais Laurentides.

La partie du haut du modèle représente la structure associative et celle du bas, la structure d'entreprise. Ainsi, chacun a son rôle à assumer pour assurer un fonctionnement optimal de la coopérative.

1.6 Des règles d'actions spécifiques aux coopératives

La culture nord-américaine privilégie l'individualisme et fait en sorte que la coopération est un apprentissage pour la plupart des membres d'une coopérative. Même la démocratie si répandue constitue un défi dans la pratique. Ainsi, quelques règles et caractéristiques fondamentales doivent être comprises et intégrées pour permettre à la coopérative de fonctionner efficacement.

Les règles de bases d'une coopérative sont les suivantes :

Processus de partage de pouvoir démocratique : 1 membre = 1 vote, d'où la nécessité de gérer la dynamique collective, d'accepter les différences et de tendre vers un objectif commun.

Réserve impartageable appartenant à l'ensemble des membres. En cas de départ du membre, ce dernier ne récupère que ses parts sociales, la réserve générale (solde de l'actif net) est impartageable même en cas de dissolution de la coopérative (fonds reversés à une autre coopérative du secteur ou bien au CQCM)

Partage des résultats (excédents ou trop-perçus) en fin d'exercice financier lors de l'Assemblée générale annuelle. Chaque membre a la responsabilité de veiller à ce que

les résultats de la coopérative soient mis à profit de celle-ci et de ses membres. Un minimum doit être versé à la réserve générale.

L'article 4 de la Loi précise aussi que (Loi sur les coopératives, L.R.Q., c. C-67.2, Publications du Québec, juillet 2001) :

Le membre a un lien d'usage avec sa coopérative ;

Le paiement d'un intérêt sur le capital social est limité ;

L'attribution de ristournes se fait au prorata des opérations effectuées ;

La coopérative a l'obligation de se constituer une réserve ;

Enfin, le règlement de régie interne vient spécifier le rôle de chacun des membres et les règles de l'action coopérative.

L'originalité de l'entreprise coopérative est qu'elle offre à ses membres une réelle opportunité de participation. Ce mode de gestion démocratique motive l'implication des salariés dans les processus décisionnels. On distingue trois types de participation :

La participation économique : les membres contribuent de façon équitable au capital de leur coopérative. La somme versée pour devenir membre, appelée part sociale, varie d'une entreprise à l'autre selon ses besoins, les capacités financières des membres et le type de coopérative.

La participation au pouvoir : quel que soit le nombre de parts détenues, le principe qui s'applique est toujours de même « un membre = une voix ». Les grandes orientations

sont ainsi définies lors de l'assemblée générale des membres. L'élection aux postes du conseil d'administration est ouverte à tous.

La participation aux résultats : lorsque la coopérative réalise des excédents, ceux-ci sont affectés à la réserve pour consolider sa situation financière ou pour développer l'activité existante. Les membres peuvent décider de se répartir entre eux les excédents sous forme de ristournes. Les trop-perçus sont alors distribués au prorata des opérations effectuées par chacun des membres et non en fonction de leur participation financière. Les membres d'une coopérative peuvent aussi faire le choix de ne pas s'accorder de ristournes, cette disposition est alors inscrite dans leur règlement de régie interne.

1.7 Différents types de coopératives

Il existe au Québec cinq catégories de coopératives en fonction de la participation des membres et de l'objectif poursuivis. (Ministère des Finances, de l'Économie et de la Recherche, 2003).

En accord avec la Loi sur les coopératives au Québec et sauf exception, il faut un minimum de cinq personnes pour fonder une coopérative. De plus, il faut déterminer quel type de coopérative correspond le mieux aux besoins auxquels les coopérants souhaitent répondre. Ainsi, on peut retrouver au Québec cinq types de coopératives, différents les uns des autres. Les coopératives se distinguent des autres entreprises pour trois raisons principales. Ses membres sont les uniques propriétaires, le pouvoir y est exercé de façon démocratique par les membres (un membre, un vote), et les

excédents sont redistribués aux membres sous forme de ristourne, au prorata des opérations effectuées par chacun d'eux avec la coopérative.

- La Coopérative de consommateurs ou d'utilisateur

Elle offre à ses membres pour leur usage personnel des biens et des services de consommation à moindre coût et de la meilleure qualité possible. Malgré une grande diversité, les coopératives de consommateurs partagent à la base, le même modèle : les membres sont à la fois clients et propriétaires de la coopérative et bénéficient, à ce titre, de tarifs réduits. Aussi, la principale particularité de ces coopératives réside dans le fait que l'avantage du membership est immédiat, c'est-à-dire au moment de la consommation du bien ou du service.

Particularités de la coopérative de consommateurs :

Elle a souvent une taille de sociétariat élevée;

La part de qualification des membres est généralement peu élevée.

Quelques exemples de secteurs dans lesquels la coopérative de consommateur est adaptée aux besoins des membres : alimentation, librairie, articles scolaires, habitation, services funéraires, etc.

- La Coopérative de producteurs

Elle offre à des personnes physiques ou à des entreprises des biens ou services nécessaires à l'exercice de leur profession ou à l'exploitation de leur entreprise. La

coopérative rend ainsi possible, l'approvisionnement par groupe d'achats ou la commercialisation de biens ou services, permettant ainsi des économies d'échelle ou le partage de frais communs.

Elle offre en général deux types de services aux producteurs membres. D'une part, la mise en marché de biens et de services produits par les membres et, d'autre part, l'approvisionnement en biens et en services nécessaires à l'exercice de la profession de ces mêmes membres. Cette structure est intéressante pour des promoteurs possédant leurs outils de travail dans des secteurs et des contextes très variés. Elle permet la mise en commun des ressources et du matériel, ainsi que le partage des coûts d'exploitation. Ce type de coopérative combine : rentabilité économique et réussite sociale en partageant les principes de solidarité, d'échange et de démocratie

Particularités de la coopérative de producteurs :

Le membership est limité en fonction du lien d'usage avec un minimum de 5 membres ;

Chaque membre (personne physique ou entreprise) demeure autonome ;

La part de qualification peut être élevée si les investissements sont importants.

Exemples de services auxquels peuvent répondre les coopératives de producteurs : achat et transformation de produits agricoles, achat et partage d'équipements (de machinerie, cinématographique, informatique, etc.), ouverture d'un magasin de détail, etc.

- La Coopérative de travail

Elle regroupe exclusivement des personnes physiques pour l'exploitation d'une entreprise et dont l'objet principal est de fournir du travail à ses membres et à ses membres auxiliaires, tout en étant responsable de la gestion de l'entreprise. Elle va répondre à deux types de besoin, d'une part, ceux du marché et, d'autre part, ceux de ses membres. C'est une coopérative qui se trouve à mi-chemin entre une entreprise privée capitaliste et un organisme à but non lucratif ou communautaire.

Particularités de la coopérative de travail :

Chaque membre doit avoir un statut d'employé au sein de la coopérative ;

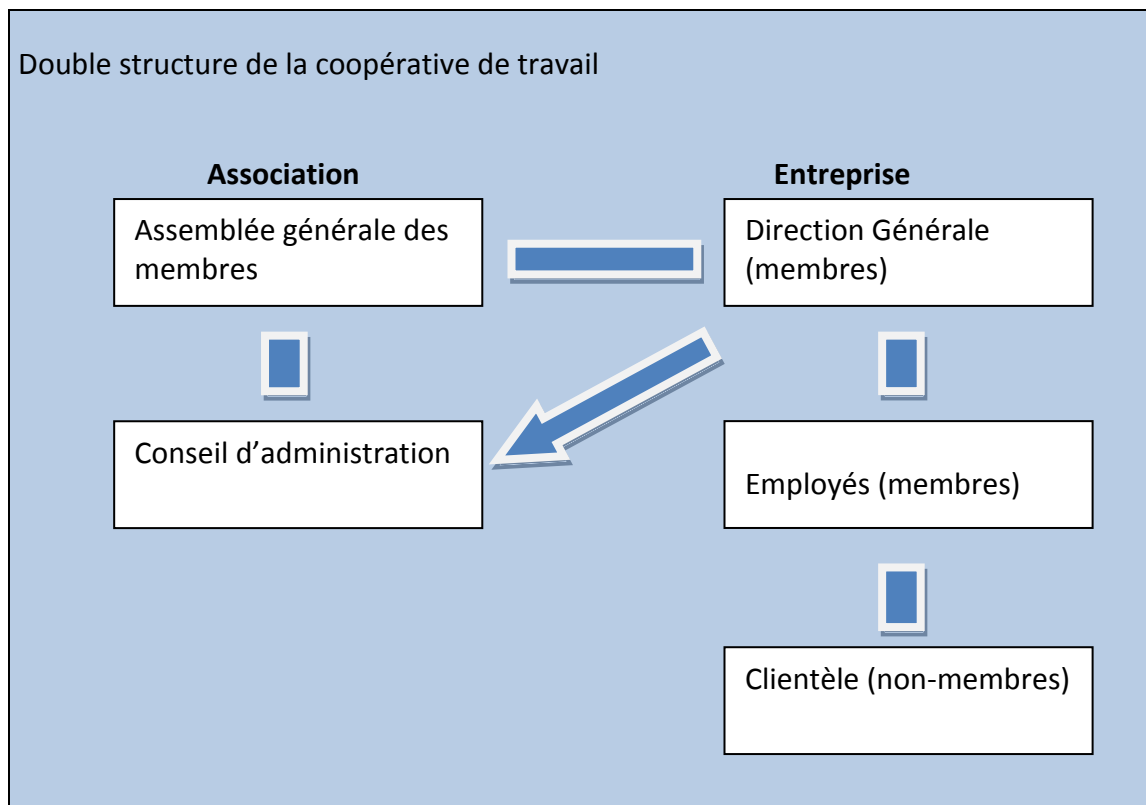
Un minimum de trois fondateurs est nécessaire ;

Le lien d'usage du membre ainsi que l'importance qu'il accorde à la coopérative sont élevés, car elle lui fournit du travail ;

Le salarié peut avoir une période d'essai ne pouvant excéder 250 jours de travail ou 18 mois durant lesquels l'individu est membre auxiliaire (sans droit de vote) avant de devenir un membre régulier ;

La coopérative peut avoir des employés qui ne sont pas membres ;

Les employés sont éligibles au Régime d'investissement coopératif (RIC) qui leur accorde un retour d'impôt avantageux.



Exemples de secteurs d'activités des coopératives de travail : foresterie, consultants, services informatiques, restauration, ambulanciers, etc.

- La Coopérative de solidarité

Cette formule mixte qui existe depuis 1997 regroupe des membres travailleurs dont le but est de se créer un emploi, des membres utilisateurs qui bénéficient d'un bien ou d'un service offert par la coopérative, ainsi que des membres de soutien (personnes physiques ou morales) qui appuient le développement de la coopérative. Les membres dits de soutien (personnes ou société) peuvent y adhérer s'ils ont un intérêt économique ou social dans l'atteinte de l'objet de la coopérative. Cette nouvelle forme d'entreprise se trouve en pleine adéquation pour structurer la demande de services à domicile en pleine expansion (garde d'enfants, soins, entretien ménager).

Particularités de la coopérative de solidarité :

La coopérative doit trouver un équilibre entre les intérêts de ses différentes catégories de membres qui sont représentées au conseil d'administration ;

La part de qualification peut varier d'une catégorie à l'autre.

Exemples de secteurs privilégiés des coopératives de solidarité : santé, aide domestique, garderie, résidence pour personnes âgées, restauration, etc.

- La Coopérative de travailleurs actionnaires (CTA)

Cette formule permet le mariage entre l'entreprise traditionnelle incorporée et la coopérative. Les employés d'une compagnie se regroupent pour acheter de manière collective un bloc d'action de l'entreprise qui les emploie. Un représentant de la coopérative peut ainsi siéger au conseil d'administration et participer à la gestion et au développement de l'entreprise.

Il doit y avoir une bonne relation patronat-employés et un réel désir de collaboration régie par une convention d'actionnaires avantageuse ainsi qu'un nombre suffisant d'employés, en moyenne 10 ou plus, pour que la masse salariale totale permette de générer les fonds nécessaires pour acquérir le bloc d'action et rencontrer les exigences de remboursement d'un prêt sur un horizon raisonnable n'excédant pas 5 à 6 ans. De plus, il est préférable que l'entreprise soit en bonne santé financière et qu'elle ait des perspectives de développement intéressantes.

Particularités de la coopérative de travailleurs actionnaires :

En plus de souscrire aux parts de qualification nécessaires, le membre doit adopter un plan d'investissement personnel afin de cotiser dans la coopérative pour qu'elle puisse payer le bloc d'actions qu'elle acquiert. Ce programme d'investissement par déduction à la source peut durer plusieurs années ou être continu ;

Les employés/membres sont convoqués à une assemblée générale annuelle et élisent les représentants de leur conseil d'administration. Au moins un représentant de la CTA siège un conseil d'administration de l'entreprise avec droit de vote ;

Les employés sont éligibles au Régime d'investissement coopératif (RIC) qui leur accorde un retour d'impôt avantageux.

Stratégies d'entreprise adaptée à la création d'une CTA : entreprise à capital action désirant impliquer et mobiliser ses employés, financer son développement ou prévoir une relève d'entreprise.

1.8 Les défis à relever pour le mouvement coopératif

La diffusion du modèle de l'économie sociale au Québec pose des défis importants tant pour les acteurs de terrain que pour les réseaux de soutien et les partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux qui participent à la construction et au développement de cette alternative économique.

Ces enjeux ont été définis par le Chantier de l'Économie Sociale du Québec lors d'un bilan synthèse de ses actions au cours de l'année 2006, soit dix ans après sa création lors du Sommet de l'Emploi et de l'Économie Sociale en 1996. (Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale, Rapport du comité investir socialement, septembre 2006)

- Promotion, information, valorisation des initiatives locales en économie sociale et en entrepreneuriat collectif

Le potentiel de l'économie sociale et des entreprises coopératives comme véritable moteur de développement régional doit s'affirmer à travers la diffusion d'exemples concrets d'initiatives locales, et par la promotion active du modèle à tous les âges.

- Renforcement des réseaux à tous les niveaux

La force de l'économie sociale réside dans la mobilisation active des citoyens, mais aussi dans le travail d'entraide et de coopérations entre les différents acteurs du milieu coopératif. Cette solidarité active est le pivot du modèle coopératif, car elle permet l'articulation des valeurs qui constituent cette alternative au marché : « entreprendre ensemble autrement et solidairement ». Ces partenariats sont essentiels, car ils mobilisent du temps, des moyens humains et financiers, afin de renforcer les réseaux sur le plan local, régional, national et sectoriel.

- Le nécessaire soutien des politiques publiques

Les politiques publiques doivent reconnaître dans un premier temps, puis favoriser les projets d'entrepreneuriat collectif. Les coopératives répondent à des besoins spécifiques sur le territoire, elles assurent une part de responsabilité que l'État n'est plus en mesure de prendre. La réponse collective aux enjeux collectifs doit bénéficier de l'appui des politiques publiques ainsi que disposer d'outils de financement spécifiques.

- Les besoins en formation

La formation garantit l'avenir du modèle coopératif aujourd'hui encore trop méconnu par la population. Les filières spécialisées se développent progressivement dans les universités, mais sont encore peu connues du public. De plus, qu'elle touche les gestionnaires, les administrateurs, les employés, les membres des coopératives ou les partenaires, la formation continue est la clé de voûte de la réussite des projets coopératifs.

- La vie démocratique

Le maintien et la vitalité de la vie démocratique ne doivent jamais être tenus pour acquis. Un important travail de soutien et de formation doit se poursuivre auprès du public concerné.

Les coopératives sont présentes dans de nombreux secteurs d'activités. Elles ne sont bien entendu pas insensibles aux contraintes liées à l'exercice de ces activités ; ce qui

les place parfois dans des situations complexes au regard de leurs valeurs et de leurs principes.

Si les produits sont souvent très proches, la différence essentielle résulte dans la structure de la propriété de la banque. Les banques coopératives appartiennent à leurs clients, qui sont également leurs sociétaires, ce qui se vérifie dans la possibilité qui est donnée à chacun de participer à l'Assemblée générale de sa banque. On a vu par exemple des assemblées locales de membres refuser la fermeture d'agences qui avait été proposée par la direction, ce qui est bien sûr impossible dans une banque classique.

Les banques coopératives sont celles qui sont le plus engagées dans les placements éthiques. Elles mènent aussi plus que les autres banques des partenariats avec des grandes associations pour susciter la création de crédits solidaires, par exemple en Bretagne avec les rapprochements entre le Crédit Mutualiste et les Cigales (fonds d'investissement privés).

Si certaines coopératives agricoles restent proches de leurs sociétaires, d'autres au contraire s'en sont éloignées. Elles constituent de véritables holdings, mêlant structures coopératives et sociétés de capitaux, et sont partagées entre les intérêts des sociétaires et ceux des porteurs de parts des sociétés anonymes liées à la coopérative. On assiste à la création de formes d'entreprises hybrides. Là encore cependant, la responsabilité des associés est déterminante : c'est à eux de se mobiliser afin de maintenir une éthique et une identité coopérative.

Si on ne peut nier le poids des marchés et les difficultés rencontrées par les coopératives pour survivre dans l'univers de l'économie capitaliste, les coopératives sont en premier lieu l'outil des coopérateurs. Elles reflètent la volonté et la capacité de la société civile à se doter d'une économie plus démocratique, marchande et non-capitaliste.

L'office central de la coopération à l'école, prétends que les coopératives ont du mal à s'implanter dans les secteurs où il est nécessaire de mobiliser un capital important, parce qu'elles sont des groupements de personnes avant d'être des sociétés de capitaux. Mais il semble que les coopératives réussissent là où des personnes ont la volonté et le courage de chercher à définir d'autres relations avec l'économie. (Office central de la coopération à l'école, page web consultée le 7 juin 2009).

La coopérative de développement régional répond à certains de ces défis. En effet, la coopérative de développement régional est la référence en création, développement et représentation d'entreprises coopératives afin de contribuer au développement durable sur son territoire. Ressource unique et spécialisée en développement coopératif sur l'ensemble du territoire québécois, elle offre l'encadrement, le soutien et l'expertise nécessaire aux entrepreneurs qui désirent procéder à la création d'une coopérative, à la consolidation, au redressement ou à la relève d'entreprises par la formule coopérative. Elle a pour mandats de favoriser la mise sur pied de nouvelles coopératives, le maintien et la création d'emplois durables en région. (Voir le site de la fédération des coopératives de développement régional, www.fcdrq.coop).

1.9 Question de recherche

À partir de cette problématisation, nous nous sommes demandé dans quelle mesure les entreprises coopératives participent au développement durable des territoires ?

1- Nous souhaitons démontrer que ces entreprises collectives participent activement au développement économique des régions, et que leur efficacité au regard des résultats d'entreprises dites « classiques » est avérée. Nous observerons alors l'angle économique.

2- Du fait de son souci de maintenir les emplois, d'assurer une qualité de vie aux habitants et de développer des réseaux et des partenariats pertinents, le modèle coopératif s'inscrit dans une stratégie de développement durable des territoires. C'est un maillon de la chaîne de développement indispensable au renforcement du tissu social et au désenclavement des régions. Nous pencherons sous l'angle social.

3- Créer une entreprise coopérative, c'est d'abord vouloir répondre à un besoin de la communauté par une action collective, soit parce que les services correspondants fournis par les entreprises privées sont trop chers, mal adaptés ou encore inexistants ou bien parce que l'État ne répond pas à ces besoins. Habitation, recyclage, distribution de l'eau, gestion des déchets ménagers, services de gardiennage, coopérative de santé jusqu'au service funéraire, à toutes les étapes de la vie, il existe une forme de réponse collective aux besoins de la société. Ici l'économie est mise au service des gens et non uniquement destinée à fournir des dividendes aux actionnaires. Nous analyserons l'angle du développement durable.

Ce modèle d'économie sociale existe au Québec depuis 150 ans. Considéré au départ comme marginal, il s'impose aujourd'hui comme une solution viable sur le long terme capable de répondre aux défis sociaux, environnementaux et économiques inhérents aux développements des territoires, qu'ils soient ruraux ou urbains. Ce développement par le biais de l'économie sociale s'inscrit pleinement dans une volonté de tendre vers un modèle durable et solidaire.

Ainsi au Québec, (Conseil québécois de la coopération et de la mutualité) le secteur des entreprises d'économie sociale représente environ :

- Plus de 7000 entreprises (coopératives et organismes à but non lucratif)
- Plus de 125 000 emplois
- Plus de 17 milliards de dollars de chiffre d'affaires
- Plus de 6% du PIB

Les principaux secteurs sont, entre autres, l'agro-alimentaire, la petite enfance, la culture, le tourisme, l'environnement, le commerce de détail, le financement solidaire, l'immobilier collectif, les médias et la communication.

Ici le rendement de l'activité économique est directement réinvesti dans l'entreprise, ou dans la collectivité. Si l'activité est pérenne, c'est au bénéfice de tous, salariés et utilisateurs, ce qui la différencie d'une entreprise à capitaux privés qui recherche souvent en priorité à satisfaire ses investisseurs quelles que soient les conséquences pour le territoire.

Les élus et les collectivités locales peuvent trouver leur place dans cette nouvelle économie afin de mieux répondre aux besoins des populations ainsi qu'aux défis futurs rencontrés sur leur territoire : vieillissement de la population, tourisme soucieux de l'environnement, création d'emplois durables...

L'entreprise collective est alors un partenaire essentiel du développement économique et social du territoire, elle s'inscrit dans une logique de développement durable devenue aujourd'hui incontournable en matière d'orientations des politiques publiques. En effet, nous analysons comment ces entreprises s'inscrivent dans cette démarche de développement durable. Le questionnement de recherche s'articulera autour de la dynamique coopérative et l'aspect économique, social et environnemental du développement durable.

Premièrement, nous développons l'engagement des entreprises dans le milieu, à savoir si elles répondent à un besoin de la communauté et si cette initiative émane du local : taux d'implication du milieu (population membre, population du secteur géographique).

Deuxièmement, nous analysons leur développement durable : taux de survie des coopératives par rapport aux entreprises dites « classiques ». Ainsi que leur capacité à générer de l'emploi.

Troisièmement, nous voyons quels types d'acteurs et partenaires s'investissent dans ce type d'entreprise.

Chapitre II : cadre théorique

Dans ce cadre théorique, nous développons des concepts tels que l'économie sociale, l'innovation sociale, le développement endogène et durable des territoires nous permettant de répondre à notre étude. En effet, les entreprises coopératives font partie du domaine de l'économie sociale ; il nous semble donc important de définir le mouvement dans lequel elles évoluent. Dans un deuxième temps, nous rappelons la notion de développement endogène, puisque les initiatives locales tentent « d'endogénéiser » le territoire en soutenant les facteurs locaux tels que les innovations. Enfin, nous regarderons le phénomène de durabilité, en vérifiant que c'est la capacité des coopératives à répondre aux besoins de la population qui leur permet d'être dynamiques.

« La coopération et le développement local s'inscrivent dans la durée. Lorsqu'elle définit un produit à partir de normes de spécificité, ou lorsqu'elle met en œuvre la solidarité intergénérationnelle par le biais des réserves impartageables, la coopérative met en œuvre un processus long. On peut estimer qu'il ne faut pas moins de 10 ans, et plus souvent 20 ou 30, pour concevoir techniquement une production, la faire reconnaître juridiquement et assurer sa réussite économique. » (Draperi, 2002 : p.12).

2.1 L'économie sociale

Les coopératives font partie du mouvement de l'économie sociale. Face à une économie capitaliste rythmée par le court terme, l'économie sociale milite aujourd'hui plus que jamais pour/et en faveur d'une économie porteuse de sens, soucieuse de sa responsabilité sociale et de sa capacité à émanciper la population par le progrès social.

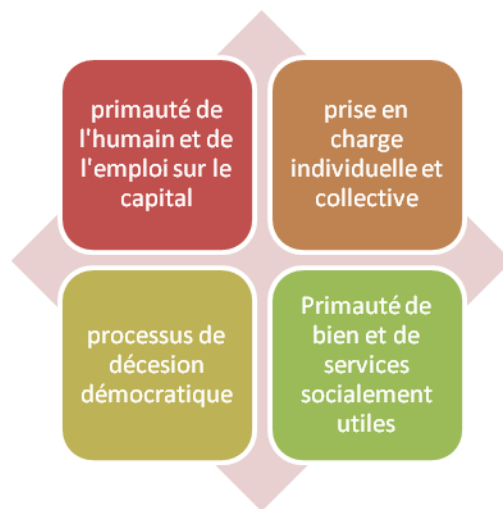


Figure 2 : schéma des principes de l'économie sociale, outils pour les coopératives, CDR-OL.

Véritable école de citoyenneté, l'économie sociale répond aujourd'hui aux nouveaux défis de la société : développement durable, transmission aux jeunes générations, solidarité avec les personnes les plus vulnérables, services d'utilité sociale et d'intérêt général...

L'économie sociale peut être définie comme ° :

« L'ensemble des activités et organismes issus de l'entrepreneuriat collectif :

- qui ont pour finalité de servir leurs membres ou la collectivité plutôt que de simplement engendrer du profit et viser le rendement financier ;
- qui ont une autonomie de gestion par rapport à l'État ;
- qui intègrent dans leurs statuts et leurs façons de faire un processus de décision démocratique impliquant usagers et usagers, travailleurs et travailleuses ;
- qui défendent la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition de leurs surplus et revenus ;
- qui fondent leurs activités sur les principes de la participation, de la prise en charge et de la responsabilité individuelle et collective. »

(Définition déposée par le Chantier de l'économie sociale, entérinée par l'ensemble des participants au Sommet sur l'économie et l'emploi en 1996 et adoptée par le Gouvernement du Québec en février 1997.) ».

Cette définition à la fois large et inclusive est celle de la « nouvelle » économie sociale en essor au Québec et ailleurs dans le monde depuis une trentaine d'années. On la distingue de son aînée : l'économie sociale traditionnelle, toujours active aujourd'hui, mais riche de plus d'un siècle d'existence, qui regroupe les premières coopératives financières, les mutuelles, et les coopératives de producteur, notamment agricoles. (Coopoint, 2008, volume 8).

L'économie sociale est un rouage essentiel de développement local, par son implication dans le développement économique et social des collectivités et cela en raison aussi d'un fort ancrage territorial. « Les coopératives sont partie intégrante d'un mouvement d'affirmation pour le développement économique et social du Québec par ses régions, (Proulx, 2002) » (Favreau, 2008 : p.10). Elle permet à la société civile de devenir le troisième pilier, avec l'État et le marché, du développement économique régional et de participer pleinement aux enjeux et aux choix qui la concernent directement. En rendant accessible à la population, la prise en charge de leurs besoins (enjeux et aux choix), ce mode de développement alternatif incite à une démocratisation de l'économie : « De nouvelles formes de développement naissent et ne sont plus unipolaires (le développement par le seul marché ou par le seul État), ni bipolaires (État et marché), mais multipolaires (État, marché et tiers secteur). Ce qui introduit de nouvelles formes de gouvernances locales... (Favreau, 2008 : p. 33) ».

L'économie sociale regroupe les associations, les fondations, les mutuelles et les coopératives, tous ces organismes partageant les mêmes valeurs fondamentales. Sa réalité n'est pas figée dans le marbre, tant au niveau des secteurs économiques concernés qu'au niveau des publics visés, sans cesse plus nombreux. Diversité, flexibilité et pluralité caractérisent le mode de fonctionnement de ses entreprises qui partagent intrinsèquement les mêmes valeurs. Cependant, les réalités sont différentes en fonction du territoire, du secteur d'activité, de la structure politique et de la maturité organisationnelle (Risq, 2004, p. 2-3).

Le dynamisme des coopératives se traduit également par leur capacité à défricher de nouveaux territoires, à répondre à des besoins émergents, à innover pour construire de nouvelles offres. Le réflexe de concertation, d'engagement des personnes concernées et de responsabilité sous-tend cette capacité d'innovation et cette aspiration à répondre efficacement aux besoins essentiels. C'est aussi ce que développent, Arteau et Brassard, dans un texte publié par l'ARUC en 2008 :

« L'enrichissement de la coopérative repose sur la synergie des règles d'action coopérative qui sont liées les unes aux autres, prise comme un tout, la dimension sociale étant intégrée à l'économie. En favorisant l'expression d'une gouvernance de proximité, par la démocratie qu'elle assure, la coopérative favorise l'expression des particularités territoriales » (Arteau et Brassard, 2008 : p.13).

Lors des Rencontres solidaires de la région Rhône-Alpes organisées en novembre 2009, Maurice PARODI a rappelé la difficulté de mesurer l'impact social d'une entreprise coopérative ; en effet il faut pour cela sortir d'une logique quantitative et évoluer vers la prise en compte d'indices plus qualitatifs. Ce dernier propose une série d'indicateurs

et d'indices d'impacts pour tenter d'évaluer le degré de gestion démocratique et de gouvernance au sein de ces entreprises collectives, ainsi que pour déterminer le degré d'ancrage territorial.

2.2.1 Gestion démocratique et gouvernance

Indicateurs qualitatifs de moyen et de résultat	Indices d'impact
Communication et affichage régulier du système de règles mis en œuvre : statuts, règlement intérieur, organigrammes, charte, procès verbaux et comptes-rendus	Amélioration de la capacité individuelle et collective d'initiative, d'innovation, d'esprit critique, d'autoévaluation
Taux de renouvellement des instances dirigeantes (CA, présidence)	Amélioration de la participation à la vie collective de la structure
Évolution du taux de représentation des femmes, des jeunes, des CSP et des nouveaux adhérents	Amélioration dans l'apprentissage de la démocratie Etc.
Transparence et lisibilité : communication régulière des indicateurs de gestion	

Tableau 2 : L'utilité sociale générée par le principe de gestion et de gouvernance démocratiques, Maurice Parodi, Utilité sociale : quelle évaluation pour les entreprises de l'économie sociale et solidaire ?, novembre 2008.

2.2.2 La mesure de l'ancrage territorial du projet d'utilité sociale

Principaux critères	Indicateurs (moyens et résultats)	Indices d'impact
Contribution à l'enrichissement du capital social d'un territoire de projet	Relations partenariales établies (conventions...)	Indices de pérennisation de partenariat (accords pluriannuels, etc.)
	Accords contractuels avec des partenaires publics et privés	Indices d'amélioration dans la coordination entre les acteurs
Participation aux réseaux de développement durable des territoires	Contribution et taux de participation aux instances participatives de développement local	Développement du réseau partenarial (horizontal et vertical)
	Taux de participation dans les comités de pilotage, de suivis, etc.	Indices d'amélioration de la dynamique de projet sur le territoire

Tableau 2 : L'utilité sociale générée par le principe de gestion et de gouvernance démocratiques, Maurice Parodi, Utilité sociale : quelle évaluation pour les entreprises de l'économie sociale et solidaire ?, novembre 2008.

Ces indicateurs n'ont pas encore été l'objet d'une étude de terrain, mais ils méritent d'être soulignés, car ils permettent de mieux appréhender les défis auxquels est confrontée une entreprise d'économie sociale en matière de participation et de gouvernance notamment. De plus, ils sont pertinents pour démontrer le niveau d'ancrage de l'entreprise sur son territoire ainsi que la capacité de cette dernière à être un acteur du développement local.

Aujourd'hui, la mesure de l'utilité sociale de l'économie sociale et solidaire est un enjeu clé pour renforcer le positionnement de ce modèle alternatif auprès des partenaires et du grand public. Malgré la diversité des secteurs d'intervention et des structures juridiques, il existe un socle commun de critères qui permettent de définir la plus-value sociale et économique générée par les organisations d'ESS.

2.3 Le développement endogène

De plus en plus les entreprises s'inscrivent dans une optique structurante pour le territoire. En effet, souvent les acteurs du territoire s'organisent autour d'un projet, dans lequel ces entreprises s'implantent. « Dans le cadre d'une politique d'attractivité territoriale, l'entreprise n'est pas assimilée à un simple pourvoyeur d'emplois. Elle est appréhendée comme acteur structurant susceptible de créer une dynamique de développement territorial » (Sauvin, 2005 :p.4). Dans cette logique, les acteurs du territoire font en sorte d'attirer des entreprises ayant la même vision, avec des compétences ajoutées et/ou spécifiques au projet de territoire. « Il est donc essentiel que le projet, défini localement, soit convaincant auprès des entreprises. Les élus et les "développeurs" ne sont donc plus seulement des observateurs. Ils informent, animent et défendent la viabilité du projet tout en tenant un discours "réaliste" vis-à-vis de l'entreprise (Sauvin, 2005 : p.8) ».

Le développement endogène est la capacité du territoire, non pas à se baser sur l'attractivité, mais sur sa capacité à construire une base locale d'activité sur son territoire (en valorisant les innovations, les initiatives locales, par exemple). Dans cette

logique, ce type de développement repose sur une forte part d'actions collectives et coopératives s'articulant en réseau autour de petites et moyennes entreprises du territoire. On remarque que les territoires n'évoluent pas au même rythme et avec des trajectoires différentes.

« [...] se manifeste en des points ou des pôles de croissance avec des intensités variables ; elle se diffuse par différents canaux et avec des effets terminaux variables pour l'ensemble de l'économie (dans Küng, 1993, p.12). » (Lequin, 2001, p.43).

De là, il est facile de comprendre que chaque organisation ou entreprise a son propre réseau de contacts propre à lui et que dans chaque région, les affaires se font de façon distincte sans qu'il n'y ait qu'un seul modèle de succès. En fait, d'innombrables facteurs influencent la dynamique d'une entreprise et la dynamique locale des facteurs de production. Le développement endogène se caractérise comme étant territorial, communautaire et démocratique. C'est dans un espace bien précis que le développement s'installe et prend sa source. Il est caractérisé, du point de vue territorial, par l'espace naturel, culturel, social et économique. Il est aussi communautaire et démocratique, car il incite la population au développement global du milieu (Tremblay, 1999).

Les entreprises locales naissent et progressent selon les spécificités du milieu. Julien (2005) affirme que

« Pour comprendre l'entrepreneuriat territorial [...], nous devons nous intéresser aux comportements collectifs du milieu, à ses croyances et à ses convictions et ainsi tenir compte de l'atmosphère industrielle, laquelle intègre les divers besoins de la société en matière d'emplois et d'environnement socioculturel ». (Cité dans Bouchard, 2007 : p. 34).

Le territoire se développe donc en fonction des réseaux coopératifs, effectifs ou latents ; il s'appuie également sur le potentiel d'apprentissage et de confiance. D'où le développement d'un territoire s'enracine dans son histoire particulière et ses configurations spécifiques.

« L'idée même de distribution harmonieuse des ressources devrait faire place à l'idée de soutien à la création de richesses territorialisées. Il serait pour le moins paradoxal que l'on cherche à définir "par le haut" le cadre précis d'un développement local qui, par définition, ne peut s'élaborer que "par le bas", en valorisant les spécificités territoriales. » (Veltz, 2000 : p.1).

Dans ce contexte de libéralisation croissante qui induit une recherche de l'homogénéité, on constate cependant que la création de liens avec le milieu est un objectif recherché par bon nombre d'entreprises qui souhaitent se démarquer à travers des valeurs d'appartenance à une identité locale. Il existe un lien de réciprocité très fort entre un territoire qui accueille une entreprise et cette même entreprise qui va dynamiser le territoire en créant de l'emploi. L'emploi crée du lien social entre les personnes d'une même entreprise, mais aussi plus largement entre les personnes d'une même collectivité. Le rôle social de l'entreprise est donc capital.

« En favorisant l'expression d'une gouvernance de proximité, par la démocratie qu'elle assure, la coopérative favorise l'expression des particularités territoriales. Or, nous croyons que la viabilité et la pérennité de la coopérative dépendent de sa capacité à traduire, en activité économiques, les spécificités liées au territoire par sa dimension citoyenne, associative et participative. Cela suggère que la dimension associative soit bien vivante au sein de la coopérative et qu'elle soit maintenue comme telle. » (Arteau et Brassard, 2008 : p.11).

Le développement endogène est perçu comme une vision axée sur la revitalisation de la communauté locale et sur sa capacité à améliorer ses conditions de vie par la mise

en place d'action par et pour la population locale. On parle aussi de développement communautaire, vision globale et sociale du développement cette fois fondée sur la solidarité et sur l'initiative à l'échelle de la communauté locale. Dans cette approche on notera que c'est le développement communautaire qui aura un rôle important dans le développement économique. Cette vision inclut autant les dimensions sociales, culturelles qu'économiques, suppose une approche territoriale fondée sur les solidarités humaines et communautaires (Dionne, 1996).

Les coopératives se développent sur les territoires dus notamment au dénie du déracinement, de voir sa communauté poussée vers un déclin économique et démographique, avec comme effet la fermeture de services de proximité. D'où une certaine volonté de résistance se manifeste dans ces communautés locales. Le développement local devient alors une stratégie d'action générée par l'état de la situation. L'approche se veut « locale, intersectorielle et participative » (Eme, 1990). Dans cette optique, elle cherche à soutenir/créer ce type d'entreprises coopératives, structure qui se veut autonome basée sur un effort local, notamment dans des secteurs tels que le logement, l'emploi, les services, etc., tout en favorisant les partenariats avec les principaux acteurs de la communauté.

« La stratégie de développement endogène/local mise donc sur une approche consensuelle, prise ici dans le sens d'additionner des forces locales » (Favreau et Lévesque, 1996 :p18).

Cependant, cette stratégie doit s'inscrire sur un territoire défini, territoire sur lequel la coopérative répond au besoin de la population qui partage le même espace

géographique. Parfois même plus, un certain mode de vie, une identité, un sentiment d'appartenance (Favreau et Lévesque, 1996 : p.18-19).

Comme nous l'avons défini plus haut dans le chapitre, l'accent est mis sur le rôle des institutions et sur le partenariat public/privé. L'approche solidaire s'intéresse à l'initiative par le bas, et s'appuie sur des formes de négociation paritaires, le développement endogène repose donc sur une théorie pluridisciplinaire ; plus qu'un concept, c'est un processus « d'apprentissage organisationnel, une praxis collective ».

La dynamique de projet qui lie les entreprises d'économie sociale et le territoire est fondamentale dans un objectif de développement endogène et ascendant. L'ancrage territorial des entreprises coopératives représente quant à lui un atout pour l'attractivité d'un territoire, car elles sont au même titre que les autres acteurs économiques du territoire une source de « vitalité territoriale ».

2.4 Le développement durable

Face à la théorie néolibérale qui place la globalisation de l'économie au cœur d'un système qui entraîne une concurrence accrue et un besoin exacerbé de compétitivité entre les territoires, des alternatives se mettent en place et proposent la remise au centre des intérêts collectifs, la primauté de l'humain et de l'emploi sur le capital, une économie de proximité, basée sur la valorisation des initiatives citoyennes, mais aussi sur la coopération, et le dialogue entre les acteurs économiques du territoire dans un souci d'optimiser la gouvernance locale. Cette coopération entre tous les acteurs est un véritable enjeu de développement durable des territoires.

Plutôt que de privilégier la rentabilité immédiate et maximale du capital investi, elles ont toujours cherché à répondre aux besoins de leurs membres ainsi qu'à inscrire leur activité dans la durée grâce aux réserves impartageables. Leur action s'inscrit parfaitement dans une optique de développement durable et responsable des territoires.

«Le développement durable n'est pas une question de mode, mais un constat de mal développement et un appel urgent à changer notre perception de notre monde, de son développement et du rôle des entreprises » (Lafleur, 2008 :p.55).

Rappelons ici par un schéma très connu les trois piliers qui soutiennent la logique du développement durable défendue lors du deuxième sommet de la Terre à Rio de Janeiro en 1992.



Figure 3 : Lafleur, IRECUS, Coopérative et développement durable : cas de parc récréotouristique, Forum coopératif : les coopératives et les mutuelles, créatrices de richesse dans le respect de leurs valeurs, 13 mars 2007 : p.21.

Les coopérateurs et les coopératives d'aujourd'hui fondent toujours leur action sur une même conception de la personne : ils considèrent l'être humain comme ayant des besoins sociaux et culturels aussi bien qu'économiques, et proposent des règles de

fonctionnement qui concrétisent les valeurs de liberté, d'égalité et d'équité dans les activités humaines. Citons maintenant un extrait du Manifeste de la coopération, proclamé la même année par le Conseil Québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) lors des états généraux du 1er mai 1992.

« Riche de ses valeurs fondamentales, la coopération traverse les modes et grandit avec les époques. Elle favorise la dynamique de croissance des personnes en s'appuyant sur l'engagement individuel, l'entrepreneuriat collectif et la démocratie. Cette formule de développement à visage humain :

- encourage la recherche de solutions aux problèmes économiques et sociaux et la mise en œuvre de ces solutions par les gens eux-mêmes ;
- développe le sens des responsabilités et de l'entraide ;
- contribue à l'épanouissement des personnes grâce à l'apprentissage découlant de l'action collective ;
- favorise l'accès à la propriété et à la richesse produite par l'entreprise ;
- privilégie la concertation et la solidarité à travers la démocratie ;
- enrichit le patrimoine collectif d'entreprises à caractère inaliénable et permanent.

Cette conception du développement et les valeurs qui la sous-tendent sont de plus en plus reconnues par de nombreux acteurs socio-économiques. » (Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, page web consultée le 17 avril 2009).

Le développement durable s'appuie sur la volonté de réinventer la compétitivité économique et de la mettre au service du mieux-être social et environnemental. L'économie au service de l'être humain : tel est l'objet de la démarche coopérative. En effet l'organisation coopérative permet de construire un outil de travail durable au service des générations futures, et d'organiser une démocratie participative qui associe les salariés et les parties prenantes de l'entreprise.

Ce n'est pas un hasard si au Québec tant de nouvelles entreprises dans les métiers de demain liés à l'écologie, au développement local, au commerce des produits biologiques et équitables, choisissent la forme coopérative : c'est la réponse adaptée aux entrepreneurs à forte conscience sociale. (Extraits du dossier " développement durable " du magazine Participer N°601, septembre/octobre 2003).

L'entreprise coopérative a réellement des atouts « génétiques » pour répondre à la logique du développement durable (Detilleux et Faure, Extrait du rapport 2007 du Conseil supérieur de la Coopération) :

- un patrimoine collectif
- une entreprise indépendante
- une longévité exceptionnelle
- un fort ancrage territorial
- une réponse adaptée aux nouveaux besoins (services à la personne, environnement...)
- une animation du tissu économique et social local
- un principe de solidarité mis en avant
- un engagement en faveur de la responsabilité sociale des entreprises
- le bilan sociétal

La compétitivité « hors coût » des entreprises collectives, est d'ailleurs une démarche qui s'inscrit dans le long terme. De la même manière, le réinvestissement des

excédents dans le développement des projets de l'entreprise coopérative lui assure une source de revenus pérenne.

S'engager dans une démarche de qualité sociale et environnementale n'est pas une affaire de publicité et de communication réservée aux entreprises de grande taille, elle doit s'accompagner d'une réflexion de fond et de mesures adaptées aux capacités de l'entreprise. Il existe un grand nombre de PME qui dans leurs actions quotidiennes soucieuses de l'environnement et adoptant un management respectueux des hommes participent à l'économie sociale sans s'en rendre compte. Ainsi, on retrouve des objectifs et des pratiques communs dans la gestion d'entreprises privées et des entreprises collectives.

Extrait de l'introduction du rapport sur l'ESS du centre des jeunes dirigeants d'entreprises « *Économie sociale et solidaire, en quoi nous jeunes dirigeants sommes-nous concernés ?* » (Centre Des Jeunes Dirigeants, novembre 2007):

« Les idées mêmes de coopératives, de mutuelles, d'associations trouvent un écho puissant dans notre volonté de développer une économie fondée sur la coopération plus que sur la compétition, sur la mutualisation des ressources entre entreprises au niveau d'un même territoire...

La notion de "Performance globale" de l'entreprise, dont nous sommes depuis plusieurs années les porteurs, rejoint, sous de nombreux aspects, la définition même de l'ESS comme "un ensemble d'initiatives économiques à finalité sociale qui participent à la construction d'une nouvelle façon de vivre et de penser l'économie. Et c'est ce principe de Performance globale qui nous a conduits à proposer la création d'un label 'entreprise responsable. 'Les entreprises de l'économie sociale et solidaire seraient parmi les plus naturellement éligibles à ce label' (Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, 2007, page web consultée le 28 août 2009).

Le Centre des Jeunes Dirigeants et des Acteurs de l'Économie Sociale (CJDES) ont imaginé une démarche globale pour permettre aux entreprises de prendre en compte leurs valeurs autres que financières : citoyennes, environnementales, humaines, démocratiques.

Au début des années 1990, le CJDES a créé un outil d'audit de la responsabilité sociale des entreprises : le bilan sociétal. Il s'agissait de connaître l'adéquation entre les comportements et les valeurs de l'économie sociale, voire de valoriser les spécificités de ce secteur. Cet objectif nécessitait une rupture par rapport aux modèles classiques de management, pour identifier de nouveaux critères de performance des entreprises, intégrant la production et les échanges envers la société que n'intègrent pas les bilans financiers et sociaux usuels.

Ce bilan sociétal s'appuie sur des outils méthodologiques qui permettent à l'issue du diagnostic global d'offrir à l'entreprise des clés pour identifier et proposer des futurs développements.

« Il existe des convergences entre les objectifs de développement local et ceux poursuivis par les entreprises d'économie sociale (Saucier, 2004) : qualité de vie, satisfaction des besoins de la collectivité, protection de l'environnement, maintien de l'offre d'emploi sur le territoire, etc. Il est donc nécessaire de favoriser les conditions d'un développement de la coopération inter-acteurs dans les territoires à partir de projets co-construits. (CESR de Bretagne, 2006) »

2.5 Innovation sociale

L'innovation sociale correspond aux initiatives du milieu en se qui attrait à des biens et/ou des services en créant de nouveaux liens et de nouveaux arrangements sociaux. L'innovation sociale est une nouvelle approche, méthode permettant de répondre à des besoins souvent nouveaux, ce qui a pour but d'augmenter le profit économique et social du territoire. Nous le verrons plus tard, mais nous constaterons que suivant les territoires concernés la capacité de la population à créer de l'innovation sociale est très diversifiée. En effet, les territoires ne tendent pas vers les mêmes problématiques et la société ne poursuit pas le même idéal : entendre un même besoin, selon sa localisation.

Définissons également le concept d'utilité sociale, terme se plaçant entre l'économie sociale et solidaire et l'économie privée lucrative. « L'utilité sociale prend en compte la primauté du projet sur l'activité, la gestion non lucrative désintéressée, l'apport social des associations, le fonctionnement démocratique, et l'existence d'agrément. » (RISQ, Bouchard, 1999 : p.7). L'utilité sociale prend le pas à l'utilité économique, en effet cette dernière ne prend pas en compte les répercussions sociales et environnementales des différents échanges.

Les modèles de développement s'inspirent de l'innovation technologique et/ou organisationnelle ; on parle alors d'économie marchande-capitaliste. Ces modèles entretiennent les politiques socioéconomiques qui favorisent les déséquilibres et la segmentation sociale, économique et spatiale. Quant à elle, l'innovation sociale donne

des éléments de réponses à une vision économiste du développement local. En effet elle tente de défendre la solidarité, la coopération et la diversité (humaine, culturelle, économique, etc.). Ce concept d'innovation sociale révèle les préoccupations et les problématiques des différents acteurs de terrains. Au Québec, ce concept est apparu et analysé par des scientifiques dès 1970. Donnons une définition de l'innovation sociale : « Toute approche, pratique, intervention ou encore tout produit ou service novateur ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations ou des communautés et dont la mise en œuvre résout un problème, répond à un besoin ou à une aspiration » (D'amour et Malo, Modèle québécois d'économie sociale : reconfiguration du modèle de Desroche, octobre 1999). Les atouts de l'innovation sociale sont la diffusion, les transferts et les partenariats ainsi que la gestion participative de la démarche. Les obstacles majeurs à la diffusion de ce concept sont les structures hiérarchiques et rigides, ainsi que le manque de vision commune, de solidarité, de connaissances et/ou de culture.

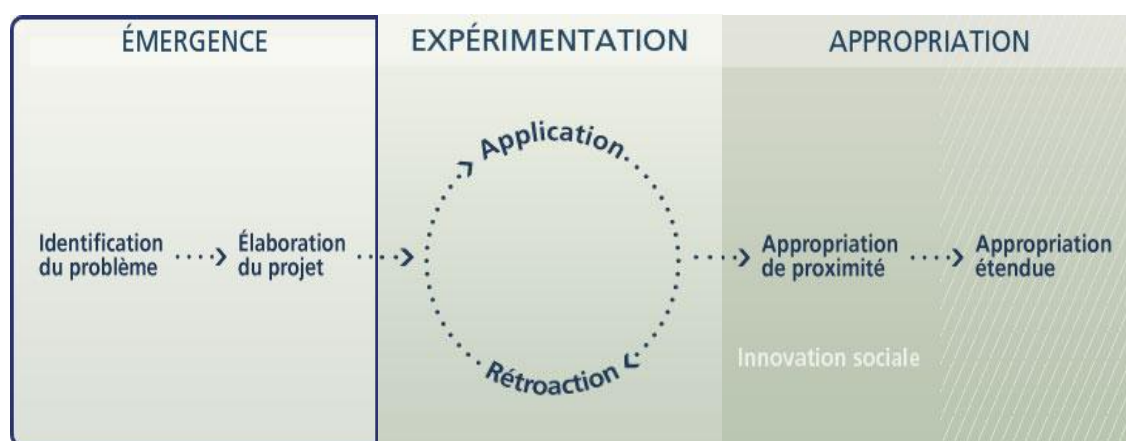


Figure 4 : Québec, Conseil québécois de la recherche sociale (1999), *Recherche en sciences humaines et sociales et innovations sociales. Contribution à une politique de l'immatériel*, Québec, Les Publications du Québec, p. 7. Bouchard, C., en collaboration avec le Groupe de travail sur l'innovation sociale (GTIS).

Dans une économie ouverte, le local, et sa capacité à s'insérer dans le global deviennent essentiels. Pour conforter l'attractivité territoriale, et accroître la compétitivité des entreprises, les institutions soutiennent les chefs d'entreprises qui s'organisent en réseaux, ou en "grappes", pour répondre ensemble aux enjeux de demain. Ces groupements utilisent ensuite collectivement les leviers requis pour atteindre leurs objectifs. La mutualisation des moyens et des expériences permet de résoudre ensemble les difficultés rencontrées et de faire face aux défis collectifs futurs.

En effet, la concertation sur la base la plus large entre les acteurs concernés permet l'échange du savoir et la diffusion des ressources existantes sur le territoire. Les CDR participent à cette démarche de concertation en proposant la structuration et l'animation du réseau d'acteurs mis en relation en fonction des objectifs et des enjeux de développement.

Aujourd'hui, il existe un certain nombre d'enjeux communs en vue de répondre de façon collective à de nouveaux défis :

- Conjuguer capacité d'action et proximité dans un monde globalisé.
- Valoriser l'atout de la fidélité et la compétitivité « hors coût ».
- Investir dans l'animation coopérative.
- Soutenir l'effort d'innovation.
- Répondre aux besoins de succession des dirigeants et transmettre l'entreprise.
- Amplifier la démarche d'inter coopération.

Des synergies partenariales peuvent ainsi être créées comme dans le cas des coopératives de solidarité au Québec celles-ci représentent une voie coopérative innovante, qu'il faut soutenir, puisqu'elles proposent de réunir autour d'un projet commun une pluralité d'acteurs concernés par les mêmes enjeux.

En matière de partenariat, le premier pas est d'informer, d'expliquer et de convaincre : administrations locales et communautés sont sollicitées dès le démarrage de la réflexion et une première vague de rencontres permet à chaque acteur de s'approprier le projet. Comité de pilotage, au niveau politique, comité d'animation pour un suivi technique réunissent à ce stade les élus, les techniciens, les porteurs de projets, les partenaires associatifs et institutionnels, etc. Sont abordés en priorité : la finalité du projet, les valeurs, l'organisation du sociétariat, et les modes de gouvernance...

Ce cadre théorique nous permet d'établir les frontières de notre question de recherche. De plus, notre stage au sein de la Coopérative de Développement Régional Outaouais Laurentides nous a permis d'observer sur le terrain la dynamique coopérative comme outil de développement local. En effet, les entreprises coopératives sont des acteurs à part entière du développement territorial ; elles offrent une réponse adaptée aux besoins émergents des collectivités et parviennent à concilier utilité sociale et efficacité économique. Ce faisant, leur démarche s'inscrit pleinement dans une logique de développement durable des territoires.

2.6 Cadre opératoire

Le développement local pourrait se définir par une action volontaire d'acteurs réunis sur un territoire « à taille humaine » afin d'aborder « leur » territoire. C'est une action locale par rapport à une vision globale (vision du territoire par rapport à d'autres acteurs et d'autres territoires).

Le territoire « local » est le lieu privilégié pour la mise en place d'une stratégie de développement durable, ce qui va pourtant à l'encontre des modes de vie (mobilité des hommes, des capitaux et de l'information) et des actions de déterritorialisations des économies d'aujourd'hui. C'est au niveau de ces territoires que la problématique de développement durable émerge. C'est aussi à ce niveau qu'on élabore et qu'on met en place des solutions « équitables et démocratiques ». On se rend compte que la dimension spatiale et géographique est très importante dans la définition des problèmes en jeu : la périurbanisation, l'aménagement du territoire, les inégalités, la ségrégation urbaine ou encore la mobilité croissante.

L'économie sociale et solidaire se définit selon un certain nombre de critères qui font aujourd'hui consensus : « libre adhésion, lucrativité limitée, gestion démocratique et participative, utilité collective ou utilité sociale du projet, et mixité des financements entre ressources privées et publiques. ».

De nombreux concepts y sont aussi affiliés :

Le concept d'économie plurielle ou tripolaire s'inscrit dans le schéma d'économie sociale et nous renvoie à des principes de comportement économique que l'on retrouve dans toutes les sociétés :

- l'économie marchande (distribution de biens et de services) ;
- l'économie non marchande (distribution de biens et de services par la redistribution) ;
- l'économie non-monnaire (distribution de biens et services par réciprocité) ; on y retrouve le bénévolat, le don et le troc.

Les associations, les coopératives, les mutuelles sont les principales institutions faisant partie de l'économie sociale. Celles-ci émanent par définition des citoyens qui désirent satisfaire des besoins dans le cadre où les entreprises privées et/ou publiques sont dans l'incapacité de le faire. Ces acteurs s'inscrivent dans une dimension économique (offre de la demande, et financement) et politique (proposer une alternative à l'ultralibéralisme, et un souci d'amélioration de la qualité de vie).

2.7 Indicateurs

L'analyse du secteur coopératif touche plusieurs registres comme l'innovation sociale, le développement endogène, le développement durable et l'économie sociale. Ceci rend l'analyse de secteur d'activité coopératif complexe et riche.

La prise de conscience de la population est l'élément déclencheur dans la création de structure capable de répondre à ses besoins. En effet c'est la demande et les attentes qui valideront l'offre. Le sentiment de confiance, de qualité, d'appartenance, d'activités et de services, de qualité de vie et d'implication seront des éléments clefs de la durabilité des projets coopératifs. C'est de la création de valeur ajoutée pour les communautés et le territoire. Dans le tableau ci-dessous sont mis en relief les concepts et leurs caractéristiques à la base de notre analyse des trois études retenues.

Economie sociale	Autonomie de gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporation juridique ; • Adhésion volontaire des membres (libre entrée, libre sortie).
	Gouvernance démocratique	<ul style="list-style-type: none"> • Statut juridique (coopérative, organisme à but non lucratif, mutuelle) ; • Système décisionnel fondé sur une démocratie de personnes ; a priori, un membre égale une voix ; • Consultation des membres ; • Circulation de l'information ; • Transparence des décisions.
	Activité économique	<ul style="list-style-type: none"> • Production de biens ou de services destinés aux membres ou à la collectivité ; • Valeur ajoutée ; • Portion des revenus provenant de la vente, de contrats de services ou de subventions.

	Distribution limitée ou interdite des excédents	<ul style="list-style-type: none"> • Statut juridique (coopérative, organisme à but non lucratif, mutuelle) ; • Règles ou normes durables interdisant ou limitant le partage des excédents éventuels entre les membres ; • Rémunération interdite ou limitée du capital ; • Excédents de fin d'exercice réinvestis dans l'entreprise et/ou distribués en fonction de l'usage et/ou réinvestis dans la collectivité ; • Dévolution désintéressée des excédents en cas de dissolution.
Innovation sociale	Utilité sociale, économique et spatiale	<p>Processus inclusif, de soutien ;</p> <p>Satisfaction de besoins économiques et sociaux ;</p> <p>Appropriation du projet par la communauté ;</p> <p>Services à la communauté ;</p> <p>Développement des forces des travailleurs ;</p> <p>Recherche développement ;</p> <p>Insertion sociale par le travail.</p>
Développement Endogène	Appartenance identitaire	<p>Pertinence du projet ;</p> <p>Niveau d'intérêts du milieu ;</p> <p>Nombre et provenance des membres ;</p> <p>Membre de réseau sectoriel ou territorial ;</p> <p>Présence de bénévoles ;</p>

	Ancrage	<p>Activité locale répondant à un besoin locale ;</p> <p>Revitalisation ;</p> <p>Communautaire ;</p> <p>Apprentissage collectif ;</p> <p>Démocratie.</p>
	Réseau	<p>Capacité de trouver des partenaires privé/public et ou associatif du milieu ;</p> <p>Nombre de partenaires financiers ;</p> <p>Appui d'organismes.</p>
Développement durable	Économie de proximité	<p>Création de lien social, de cohésion, d'un sentiment d'appartenance,</p> <p>Création d'emplois, lieu d'activités, d'échanges ;</p> <p>Qualité de vie ;</p> <p>Valeur Ajoutée.</p>
	Économie de coopération	<p>Visibilité ;</p> <p>Création de lien : partage, échange, identité ;</p> <p>Redistribution de richesse sur le territoire ;</p> <p>Écologiquement, économiquement et socialement viable.</p>

Ces indicateurs sont donc mobilisés dans un prochain chapitre pour mesurer la capacité des entreprises à exercer un développement endogène, durable, à générer de l'innovation sociale.

Chapitre III : Cadre méthodologique

3.1 Méthode de recherche

Ces entreprises qui cherchent à allier efficacité économique et utilité sociale dans un souci de protection des ressources du milieu, participent de ce fait au développement durable des territoires. Nous allons donc analyser ces formes d'entreprises coopératives rassembleuses, économiquement viables et montrer comment elles participent au développement durable de leur territoire d'implantation.

Notre étude de terrain s'est réalisée sur le territoire de l'Outaouais puisque le Master 2 Chargé d'études et de développement local, de l'Université de Bretagne Occidentale (UBO) à Brest, propose en partenariat avec l'Université du Québec en Outaouais (UQO) et la possibilité de réaliser son stage au Québec. En effet, depuis sa création, des enseignants chercheurs et des professionnels du développement local forment des spécialistes capables de fournir une expertise pluridisciplinaire et un diagnostic transversal au profit du développement économique et social des collectivités. La trajectoire du développement local est sensiblement la même en France et au Québec, ce qui a incité les chercheurs de l'UBO et ceux de l'UQO à coopérer dans leurs travaux. Ainsi, une étude de terrain est organisée chaque année, à tour de rôles, par les responsables des Master; elle permet aux étudiants de découvrir les réalités et les problématiques d'un environnement nouveau. Devant la nécessité chaque jour plus pressante de concilier des impératifs environnementaux, économiques et sociaux,

l'enseignement a progressivement été axé sur les modes de développement durable des territoires.

L'étude de terrain effectuée, de mars à septembre 2009, au Québec avec l'UQO, s'est déroulée dans le cadre d'un stage à la Coopérative de Développement Régional Outaouais-Laurentides (CDR-OL)

3.2 Rôle et Mission de la coopérative de développement régional Outaouais Laurentides.

La CDR-OL se définit comme un acteur coopératif du développement régional. « Les coopératives, quels que soit leur champ d'activité, souscrivent à des principes qui restent trop souvent des vœux pieux », c'est ainsi que Patrick Duguay souligne le rôle essentiel de la CDR : soutenir les coopératives dans leur développement, mais aussi dans leur implication sociale.

La Coopérative de développement régional Outaouais-Laurentides poursuit donc une triple mission :

Le développement coopératif : appuyer la création, la consolidation et l'expansion des coopératives sur le territoire.

La promotion : diffuser l'information et veiller à la valorisation de la formule coopérative auprès de la population et des acteurs socio-économiques de la région.

L'intercoopération : stimuler l'intercoopération et participer à l'animation du réseau coopératif et des communautés.

Pour atteindre ces objectifs, la CDR Outaouais-Laurentides a réuni une équipe pluridisciplinaire capable d'intervenir dans différents champs de compétences tant juridique, comptable et relationnel.

C'est une équipe de 8 personnes qui agit ainsi directement dans le domaine du développement régional et auprès des coopératives présentes sur le territoire.

Les services proposés aux membres sont les suivants :

- Soutien au démarrage des coopératives et tout au long des étapes suivantes :
Présentation des différentes formes coopératives et évaluation des applications possibles dans les projets d'entreprise.
- Réalisation d'études de faisabilité
- Accompagnement des équipes à l'origine du projet dans la détermination du lien d'usage avec les membres et du choix final de la forme coopérative appropriée.
- Appui à la rédaction des plans d'affaires
- Aide à la recherche de financement spécifique aux coopératives ou en économie sociale
- Démarches pré constitutionnelles et demande de constitution

- Préparation de l'Assemblée générale d'organisation (AGO)
- Démarche d'accréditation pour le Régime d'investissement coopératif (RIC).
- Préparation du premier Conseil d'Administration (immédiatement après l'AGO)
- Accompagnement des conseils d'administration lors de la première année.
- Outre les services de soutien aux coopératives, la CDR propose également :
- Animation d'assemblées
- Communications
- Formation pour les membres et éducation coopérative
- Interventions/diagnostics
- Services de consultation juridique

Comme toute coopérative, la CDR est composée de membres qui, réunis en assemblée générale, décident des grandes orientations et élisent les représentants de leur conseil d'administration (CA). Le CA est responsable de l'embauche d'un directeur général qui choisit ensuite son équipe de travail.

Ce n'est pas un hasard si les engagements pris par la CDR se concentrent sur l'implication dans le milieu, l'intercoopération et l'éducation des jeunes aux valeurs coopératives ; en effet le Directeur Général, Patrick Duguay, est aussi le Président du Chantier de l'économie sociale au Québec.

L'importance du rôle de la CDR est aussi soulignée par le besoin sans cesse croissant d'informations sur le modèle coopératif. Les coopératives sont souvent méconnues par les acteurs locaux qu'ils soient responsables de développement économique ou membres des pouvoirs publics. Et ce, malgré la reconnaissance de plus en plus évidente de l'efficacité économique des coopératives, et de l'adéquation de la formule coopérative pour répondre aux besoins des collectivités. La promotion reste toujours un enjeu capital.

L'implication dans le milieu se traduit quant à elle par la participation à des forums d'informations sur l'économie sociale et le développement durable, ainsi que par le soutien actif de la CDR dans des projets de mobilisation sociale et de participation citoyenne (cf. Projet Gatineau). Elle se concrétise aussi par les projets jeunesse et l'éducation coopérative, à travers notamment la mise en place durant l'été des coopératives jeunesse de services (CJS) qui ont pour but d'initier les jeunes à l'action coopérative tout en leur proposant des activités sociales en rapport avec les besoins du milieu. La CDR est un acteur impliqué dans le développement local, notamment à travers son soutien au développement économique de la région (cf. la Laiterie de L'Outaouais).

Enfin, conscient que le développement coopératif doit toujours être intensifié, que la collaboration entraîne le progrès et que l'échange d'expertise permet de mieux servir la clientèle, les CDR de Montréal-Laval, de Lanaudière et de l'Outaouais-Laurentides ont créé la Zone de coopération. Elle permet d'augmenter la création de coopératives sur les territoires désignés, d'améliorer les compétences des équipes et de créer un

réseau efficace pour les coopératives et partenaires. Une illustration de ce réseau efficace est la publication de la revue annuelle Coopoint, dont les articles sont rédigés par les équipes des CDR et couvrent l'ensemble des initiatives coopératives de la Zone de coopération. En plus d'être une interface d'échanges et d'informations, c'est un excellent support promotionnel pour l'entrepreneuriat collectif.

3.3 Etat de la recherche

Après une période d'adaptation et d'observation à la Coopérative de Développement Régional Outaouais-Laurentides, nous avons effectué différentes missions de suivi de projets et de conseils qui seront détaillées dans ce rapport. Une autre part importante de notre travail a consisté en l'analyse du rôle et de l'impact des coopératives dans le développement régional. Ces entreprises qui cherchent à allier efficacité économique et utilité sociale dans un souci de protection des ressources du milieu, participent de ce fait au développement durable des territoires.

Mes tâches durant le stage ont été diversifiées :

- Rédaction de procès verbaux de Conseil d'Administration (CA), d'Assemblée générale d'organisation (AGO) et d'Assemblée générale annuelle (AGA) et de règlements de régie interne
- L'assemblée générale d'organisation est la première assemblée d'une coopérative nouvellement créée. C'est lors de cette réunion que les règlements de régie interne, ainsi que l'élection des postes d'administrateur se fait.

- Poste de secrétaire lors des CA, AGO, AGA
- Participation à la rédaction du plan d'affaires de la Laiterie de l'Outaouais : le plan d'affaires présente en détail sous l'angle économique et financier le projet de la coopérative. Ce document est essentiellement destiné aux associés mais aussi aux autres partenaires et notamment aux banques. C'est également un document de référence pour le contrôle des réalisations. Ainsi que la participation aux conférences de presse concernant la laiterie.
- Rédaction du plan d'affaires de la Tierra Coop et d'une étude de faisabilité.
- Analyses financières et bilans d'activités.
- Participation aux journées de formation coopérative.
- Prospection immobilière pour la Maison de la Coopération.
- Recherche des données chiffrées sur la coopération pour le territoire de l'Outaouais.

Considérant qu'il s'agit d'une recherche exploratoire pour un sujet peu analysé, les études de cas sont l'approche de recherche qui nous semble la mieux adaptée, car elle « [...] est une approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus sélectionné de façon non aléatoire, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes » (Gauthier, 2004 : 166 pages).

Les études de cas comportent toutefois des risques quant à l'interprétation des résultats, principalement au niveau de la généralisation des résultats à l'ensemble d'un sujet étudié, car l'avantage des études de cas est de bien comprendre les spécificités d'un sujet par le biais d'un cas concret, au risque de ne pas pouvoir utiliser ces résultats à une échelle plus étendue. En ce qui a trait à cette étude, cette limite est liée à la représentativité totale des coopératives analysées sur la région de l'Outaouais. Malgré tout, nos études de cas sont une façon d'approfondir la compréhension de la dynamique des coopératives par rapport à leurs territoires spécifiques.

Tout d'abord et selon les intérêts du chercheur, une revue préliminaire de la littérature traitant sur les spécificités des coopératives a été menée pour connaître plus en détail le sujet. Cette lecture a entre autres permis au chercheur de valider sa question de recherche et de l'analyser. De plus, le chercheur a reçu une formation (stage de six mois) et a été accompagné par un informateur clef (Monsieur Patrick Duguay, directeur général de la coopérative de développement régional Outaouais Laurentides). Ensuite, Monsieur Patrick Duguay, nous a permis de cibler le choix des études de cas et nous a accompagnés dans l'analyse et l'orientation de la recherche par ses connaissances et ses expériences. Enfin, nous avons également eu accès aux documents internes des coopératives étudiées (procès verbaux, règlement de régie interne, base de données des membres, etc.). Sept entrevues semi-dirigées et quelques rencontres informelles ont été organisées tout au long du stage, pour comprendre et analyser l'impact de l'entreprise coopérative ainsi que la vision de celle-ci par rapport au territoire. Les personnes interrogées sont des présidents de

coopérative, des acteurs de l'économie et/ou de l'économie sociale (Coopérative de développement régional, Chantier de l'économie sociale, Centre de développement local, La chambre de commerce de Gatineau....). Ce style d'entrevue permet de poser des questions relativement délicates comme le statut d'employé et de sa relation avec l'employeur, cela permet également d'adapter les questions en vue des réponses selon les personnes interrogées. Il y a eu également des rencontres informelles avec des personnes ayant un lien plus au moins direct avec les coopératives étudiées tout au long du processus de collecte de données.

3.4 Echantillonnage

En aucun cas l'analyse de toutes les coopératives du territoire de l'Outaouais n'aurait pu se faire dans un travail tel que celui-ci. Il a donc fallu faire des choix.

Nous avons choisi trois cas particuliers qui nous semblaient aborder des problématiques différentes, mais qui ont certaines similitudes. En effet, nous pensons que ces trois études de cas vont nous permettre non seulement de répondre à notre question de recherche, mais aussi à mettre en exergue les particularités et les défis actuels de l'économie sociale. Nous analyserons la coopérative de solidarité en soin de santé de Ferme-Neuve, la coopérative de travailleur actionnaire de la Laiterie de l'Outaouais et le marché de solidarité régional de l'Outaouais (MSRO).

A Ferme-Neuve, nous avons donc pu assister aux réunions d'information destinées à la population locale en vue de la création d'une coopérative de santé. Nous avons également participé à l'assemblée générale d'organisation de la coopérative de santé

de Ferme-Neuve. Depuis ses prémisses, nous étions en étroite collaboration avec cette coopérative, enfin de répondre au mieux à ses besoins au fur à mesure des étapes de création.

Dans le cas de la coopérative de consommateur de la laiterie de l'Outaouais, nous avons participé à la rédaction d'un plan d'affaires. Peu évident, vu la particularité de cette coopérative greffée à une coopérative de travailleur actionnaire et au propriétaire privé de laiterie. Ces deux exemples particuliers font l'objet d'une analyse.

Le choix du marché de solidarité nous a paru également une sélection judicieuse pour l'analyse. En effet, car cette forme de coopérative présente la valorisation des produits agricoles locaux et démontre également une implication non négligeable du milieu vu la taille restreinte de la population locale.

3.5 Démarche de l'analyse

La méthodologie développée est basée sur l'étude de données statistiques, sociales et économiques issues de la documentation publique, ainsi que sur des données scientifiques. On s'entend pour dire que les données statistiques sont parfois difficilement comparables, même quand elles sont très détaillées, et dépendent bien souvent de la définition qu'on se fait de l'économie sociale et de la méthodologie employée. Elle repose également sur trois études de terrain en lien avec la problématique de départ. L'analyse s'appuie aussi sur les enquêtes menées auprès d'informateurs clefs du développement local. Dans cette étude, nous allons présenter un portrait statistique de la région de l'Outaouais et répondre à notre question de

recherche via trois exemples de terrain. Notons que l'analyse de cas risque d'être biaisée, du fait que le chercheur fut partie prenante des dossiers étudiés. Cependant, la position que nous avons face à l'argumentation réside dans une suite de choix techniques par rapport aux données et à l'objet de recherche. Nous avons été intégrés pendant six mois dans une coopérative de développement régional : il est évident que nos choix et nos idées, liés à nos lectures (articles, ouvrages, conférences, séminaires, travaux académiques) se répercutent sur la théorie, la méthodologie, l'analyse et l'argumentation du document final.

La notion de développement durable joue un rôle central dans l'analyse des études cas. Ce concept se décline en cinq finalités : la lutte contre le changement climatique et la protection de l'atmosphère, la préservation de la biodiversité protection des milieux et des ressources, la cohésion sociale et la solidarité entre territoires et entre générations, l'épanouissement de tous les êtres humains, la dynamique de développement suivant des modes de production et de consommation responsables.

Cet exercice de rigueur, de toutes ces étapes d'analyse, permet à l'auteur de pouvoir tirer des conclusions. Malgré cela, le chercheur reste un humain et cela comporte des limites à toutes ces étapes d'analyse. Ces limites sont essentiellement que les résultats de la recherche ne peuvent s'appliquer à tous les cas de coopératives et à tous les territoires. De plus, la notion de développement durable reste floue. Cependant, ces différentes étapes visent à minimiser l'erreur et à permettre aux lecteurs d'obtenir des résultats optimaux.

Chapitre IV : Présentation de l'étude de terrain et analyse des données

4.1 Analyse des coopératives sur le développement local

Dans ce chapitre, nous proposons une évaluation de l'efficacité économique et sociale du réseau coopératif en Outaouais. Pour ce faire, nous mobilisons l'analyse AFOM : un tableau de synthèse regroupant les atouts, menaces forces et faiblesses (ref : tableau AFOM des coopérative de l'Outaouais page 94). Dans l'ensemble, les tendances régionales se retrouvent au niveau national.

Contrairement à ce qu'affirme la critique néolibérale, l'économie sociale n'est pas une paupérisation de l'économie, ni un refuge du « cheap labor » car de nombreuses initiatives locales ont donné naissance à des emplois durables et à des services de qualité.

Les entreprises coopératives poursuivent des objectifs, parfois partagés, souvent peu soutenus par les entreprises dites « privée » tels que l'utilité sociale, la prise en charge individuelle et collective, la création d'emplois, la revitalisation, etc. L'absence d'actionnaire à satisfaire avec des rendements sans cesse plus performants permet à l'entreprise de se projeter dans le long terme et de réinvestir l'essentiel de ses résultats dans ses activités. On valorise ici une stratégie de développement ancrée sur le long terme, soucieuse des réalités locales, mettant en avant une compétitivité hors-côût et en générant de la « valeur ajoutée » : « l'économie sociale ça parle d'argent et

de valeurs humaines » (Slogan de la campagne de promotion du Chantier de l'Économie Sociale au Québec):

Depuis plus d'un siècle, les coopératives occupent une part importante de l'économie du Québec. Elles sont de véritables agents de développement sur le territoire et sont présentes dans de nombreux secteurs d'activités économiques. Certaines comme les Caisses Desjardins sont devenues des entreprises de grande envergure reconnues à l'échelle nationale.

Certains secteurs comme la haute technologie ou l'agroalimentaire sont très compétitifs, avec des normes et des pratiques strictes. Le défi reste de maximiser l'avantage coopératif, de maintenir une bonne relation avec les membres ainsi qu'une autonomie tout en demeurant compétitif et en créant une richesse collective.

Chiffres clés

Le mouvement coopératif au Québec représente (Ministère du Développement économique, de l'innovation et de l'exportation ((MDEIE), 2006.) :

- 3 200 entreprises coopératives et 39 mutuelles;
- 8,5 millions de membres (particuliers et entreprises);
- 87 000 emplois;
- 22 milliards \$ de chiffre d'affaires;
- 150 milliards \$ d'actif;

- 60 % des emplois sont situés dans des coopératives en région.

Le secteur financier n'est pas le seul à faire appel au modèle coopératif ; en effet, de ces 3 200 coopératives, 2 400 couvrent un autre secteur d'activité : habitat, scolaire, santé, funéraire... Hors secteur financier, ces entreprises regroupent un million de membres, procurent de l'emploi à plus de 37 000 personnes, génèrent des revenus supérieurs à 8 milliards \$ et ont un actif total de plus de 4 milliards \$.

Les coopératives reposent sur un mode d'entrepreneuriat souple qui permet de s'adapter aux besoins des membres sans cesse croissants. L'efficacité et la durabilité des entreprises coopératives sont aujourd'hui reconnues. Le « taux de survie » moyen, après cinq ans, est de 62% contre 35% pour une entreprise du secteur privé (Gouvernement du Québec, *Taux de survie des entreprises coopératives*, rapport du ministère du Développement économique, de l'innovation et de l'exportation (MDEIE), direction des coopératives, 2008).

Taux de survie	Entreprises coopératives	Entreprises privées
5 ans	62%	35%
10 ans	44,3%	19,5%

En 2003, le Réseau d'Investissement Social du Québec (RISQ) qui gère les fonds dédiés au démarrage et à l'aide au développement des entreprises d'économie sociale a participé à hauteur de 5,6 milliards \$ pour financer un total de 136 projets qui ont abouti à la création de 998 emplois et permis d'en maintenir 1199 autres pour un coût

moyen de 2 549\$ par emploi (Mai 2004, L'économie au grand cœur, Revue Commerce).

Enfin, l'originalité des coopératives québécoises réside dans le fait de s'être regroupées depuis de nombreuses années en réseaux sectoriels et régionaux offrant ainsi l'accès à des expertises de terrain, à des partages de savoirs et de pratiques, mais aussi à des économies d'échelles qui contribuent à réduire leurs coûts et à assoir leur rentabilité.

Les données utilisées dans cette analyse proviennent du *Répertoire des coopératives*, base de données regroupant l'ensemble de l'information administrative et financière des coopératives constituées en vertu de la Loi sur les coopératives du Québec. Ces données peuvent présenter un facteur appelé inconnu (X). En effet les données sont relatives aux états financiers des coopératives, lesquelles sont tenues de réaliser des rapports annuels remis auprès du Ministère du développement économique, de l'innovation et à l'exportation (MDEIE).

Certains facteurs sont à prendre en compte et peuvent créer un écart entre le nombre de coopératives déclarantes et le nombre de coopératives réellement en activité, car les coopératives en liquidation ayant cessé leurs activités temporairement, ou n'ayant pas terminé leur premier exercice financier ne sont pas tenues de remettre un rapport annuel.

En termes de survie, nous constatons un écart important entre le taux de survie des coopératives québécoises et celui des entreprises classiques. Comme le démontre le

graphique ci-dessous « comparaison entre le taux de survie des coopératives et celui des entreprises québécoises en % », réalisé à partir des données du rapport.

On constate que trois coopératives sur quatre franchissent le cap des trois ans comparativement à une entreprise sur deux pour l'ensemble des entreprises du Québec. Six entreprises sur dix passent le cap des cinq ans pour un peu moins de quatre entreprises sur dix. Après dix ans d'existence, quatre coopératives sur dix sont maintenues et seulement deux entreprises privées sur dix.

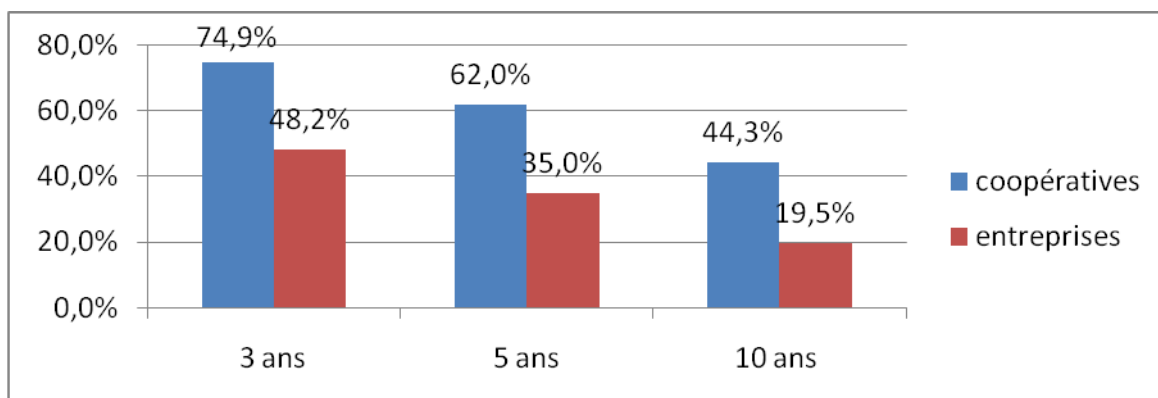


Figure 5 : Comparaison entre le taux de survie des coopératives et celui des entreprises québécoises en %.(Sources : ministère du Développement économique, innovation et exportation (MDEIE)

L'écart en matière de taux de survie entre les coopératives et les entreprises du Québec est particulièrement important dans les premières cinq années d'existence. La première année 6,7% des coopératives auront cessé leurs activités, contre 24,6% des entreprises québécoises.

4.2 Les coopératives de solidarités, de plus en plus populaires

« La coopérative de solidarité est, de loin, le type de coopérative le plus populaire en 2006 pour le démarrage de projets coopératifs, avec 48 % des constitutions. Ce

pourcentage ne cesse d'augmenter depuis son introduction en 1997, si bien qu'on en compte aujourd'hui pas moins de 279. On les trouve notamment dans les secteurs des loisirs, des services à la personne et des services de proximité. Ce sont là les plus récentes statistiques officielles et complètes telles que publiées par la Direction des coopératives du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation.

Comme ces données comprennent les membres particuliers et les entreprises, on peut aussi présumer que bon nombre de Québécois sont membres de plus d'une coopérative. Depuis 2001, le nombre de membres a augmenté de près de 11 % et le nombre d'emplois de 12 %. Le chiffre d'affaires et les actifs ont progressé de façon plus marquée, soit respectivement de 31 % et de 46 %. Cette progression indique que les coopératives sont en moyenne de plus en plus grosses, que ce soit sur le plan financier, pour le nombre de membres ou le nombre d'emplois.

En région la formule coopérative continue de trouver un terrain fertile dans les zones moins densément peuplées, puisque plus de 60 % des emplois sont situés dans des coopératives dont le siège est localisé en dehors des trois principales régions urbaines de Québec, Montréal et Laval. La croissance des coopératives, que ce soit en matière d'actifs, de chiffre d'affaires ou d'emplois, est observée dans presque toutes les régions du Québec.

Au cours des 10 dernières années. Il s'est constitué en moyenne durant cette période 160 coopératives par an. Après deux années modestes, soit 2004 et 2005, le nombre

de constitutions est revenu dans la moyenne, avec 157 nouvelles coopératives en 2006. L'entente de partenariat conclue entre le mouvement coopératif et mutualiste québécois et le gouvernement du Québec en 2004 et la mise en place d'un nouveau Régime d'investissement coopératif ont notamment aidé à relancer la création de coopératives. »

4.3 Diagnostique des entreprises coopératives en Outaouais

Nous vous proposons ici une courte présentation de la structure dans laquelle notre stage s'est déroulé, ainsi que les particularités socio-économiques du territoire Outaouais-Laurentides. Les particularités de la CDR-OL résident principalement dans son action en faveur du territoire et des besoins sociaux des communautés, engagement coopératif longtemps considéré comme secondaire au regard des activités économiques.

Depuis 1974, les coopératives de l'Outaouais, rejointes ensuite par celles des Laurentides, se sont dotées d'un outil de développement à l'échelle régional, la Coopérative de Développement Régional-Outaouais-Laurentides qui regroupe aujourd'hui 135 coopératives membres (Coopérative de développement régional Outaouais Laurentides, rapport annuel 2008-2009). En devenant membre de la CDR, les coopératives trouvent un appui au démarrage de leurs activités, mais aussi un soutien tout au long de l'existence de l'entreprise. Elles rencontrent les services nécessaires pour répondre à leurs besoins.

Il est intéressant de souligner la genèse toute particulière de ce type d'organisme. En effet, loin d'être une structure institutionnelle mise en place par les pouvoirs publics en vue d'impulser une dynamique de croissance économique du mouvement coopératif sur le territoire, cet organisme est né d'une initiative locale.

Pour faire écho à la philosophie de ses membres fondateurs, la forme choisie fut la forme coopérative. De plus, la CDR répond bel et bien à un besoin réel sur le territoire et il y a un lien d'usage avec ses membres.

Le territoire couvert par la CDR regroupe deux régions qui totalisent ensemble plus de 850 000 personnes, soit environ 12% de la population québécoise. Concernant la répartition entre l'habitat rural et urbain, 31% de la population des Laurentides vit en milieu rural, soit 10% de plus que la moyenne nationale qui tourne autour de 21%. L'Outaouais au contraire se caractérise par une forte densité urbaine avec 83% de sa population résidant en ville. La ville de Gatineau regroupe 72% de la population vivant en Outaouais, mais n'occupe que 1% du territoire régional.

En matière de revenus des ménages, les deux régions se situent juste un cran en dessous de la moyenne québécoise qui atteignait 21 649 \$ par habitant en 2004. L'accès au soin y est plus problématique qu'ailleurs au Québec avec une moyenne de 150 médecins pour 100 000 habitants. Le taux de chômage avoisine les 7%. Entre 1995 et 2005, il a connu une baisse de 4% environ dans les deux régions. Entre 2000 et 2004, la progression de l'emploi coopératif sur le territoire est de 32%.

L'économie des Laurentides est surtout soutenue par les secteurs traditionnels, la région se distingue par sa diversité d'activités économiques autant dans le secteur primaire et secondaire que tertiaire. L'industrie des services concentre 74% des emplois, notamment dans les domaines du tourisme, de la santé, de l'éducation, des services communautaires et de l'administration publique.

La présence de la fonction publique a contribué au développement démographique des villes d'Ottawa et de Gatineau ainsi qu'à l'expansion des industries de services sur ces deux territoires. Dans la région de l'Outaouais, 72% de la population habite la ville de Gatineau. Le secteur tertiaire regroupe 85% de la main d'œuvre régionale, le secteur manufacturier génère quant à lui 6% des emplois du territoire et le secteur primaire occupe 1% du marché de l'emploi. (Indicateurs datant de 2005, les tendances actuelles restent similaires, source : organisme statistique national du Canada.)

L'activité économique reste concentrée dans les secteurs forestiers et agricoles qui ont tous deux souffert depuis quelques années d'une perte de dynamisme due à la conjoncture économique. Cependant, plusieurs stratégies régionales se mettent en place pour diversifier les activités économiques sur le territoire. L'industrie touristique de l'Outaouais est l'un des domaines en émergence et permet une valorisation du potentiel de la région autour du tourisme culturel et des activités de plein-air. Malgré ces efforts de diversification, c'est la région du Québec qui affiche les plus grandes inégalités entre les territoires urbains et ruraux. L'environnement est aussi l'un des secteurs en développement les plus importants tant les enjeux sont réels.

Selon le ministère du Développement, de l'innovation et de l'exportation, on dénombre 110 coopératives sur le territoire de l'Outaouais. L'activité économique en Outaouais a toujours été caractérisée par la très grande importance du secteur tertiaire, qui génère 83% du PIB régional (Données collectées sur le site de la CRÉO (Conférence régionale des élus de l'Outaouais). L'Outaouais se classe d'ailleurs au premier rang parmi les régions du Québec pour le nombre d'emplois relevant de ce secteur.

Un des principaux secteurs d'emplois dans la région, plus particulièrement dans la ville de Gatineau, est bien sûr l'administration publique, qui fournissait à elle seule environ un emploi sur quatre en 2006 dans la ville de Gatineau (Statistique Canada, Recensement de la population, 2006). La proximité avec la capitale nationale est donc évidemment une donnée incontournable dans l'analyse de l'activité économique de l'Outaouais. Par exemple, on trouve sur le territoire de l'Outaouais huit coopératives de travail, alors qu'on en retrouve quinze en Abitibi-Témiscamingue et vingt six en Mauricie.

On est donc en droit de penser que la disponibilité d'emplois bien rémunérés au gouvernement fédéral pourrait fournir une partie de l'explication, les gens de l'Outaouais étant moins stimulés à créer leur propre emploi. Mais au-delà de la prédominance du fonctionariat dans l'agglomération Ottawa-Gatineau, il importe de souligner une certaine diversification économique, et le portrait des coopératives de la région exprime bien cette variété.

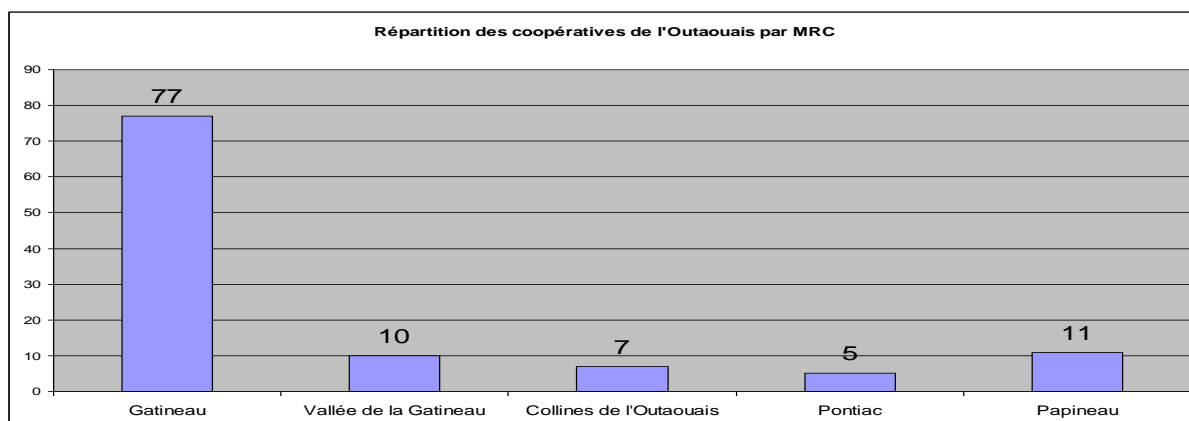


Figure 6 : répartition des coopératives de l'Outaouais par MRC

Tout d'abord, au strict plan géographique, les coopératives suivent la répartition de la population sur le territoire. Il est donc tout à fait normal de constater que la majorité des entreprises coopératives s'établissent dans la grande ville de Gatineau, où est concentrée plus de 70 % de la population de l'Outaouais. Cependant, de plus en plus de projets voient le jour dans les quatre MRC de la région à savoir Gatineau, vallée de la Gatineau, Collines de l'Outaouais, Pontiac et Papineau.

On compte sur le territoire de l'Outaouais 43 coopératives d'habitation principalement établies à Gatineau, ce qui en fait le secteur le plus important de l'entrepreneuriat collectif dans la région. Viennent ensuite les secteurs des services professionnels et techniques ainsi que celui de la santé et des services sociaux.

Face à la pénurie de médecins qui perdure depuis quelques années et toutes les conséquences que cela entraîne sur la difficulté d'avoir accès à des soins de santé de qualité, les citoyens de l'Outaouais se mobilisent. Les projets de coopératives de santé sont de plus en plus nombreux au fil des ans, que ce soit en milieu urbain ou rural. On

dénombrer cinq coopératives en soins de santé sur le territoire de l'Outaouais (données extraites du rapport annuel 2009/2010 de la coopérative de développement régional Outaouais-Laurentides. Les deux secteurs qui suivent comprennent des coopératives majoritairement établies en milieu rural : il s'agit du secteur des loisirs et de celui de l'agriculture et des pêcheries. À l'inverse, les cinq coopératives du secteur de l'alimentation sont établies à Gatineau.

Finalement, notons une progression dans le secteur de l'imprimerie et de l'édition, où les coopératives d'auteurs commencent à faire parler d'eux en Outaouais. Bref, si l'économie de l'Outaouais semble souvent indissociable de l'administration publique, un rapide coup d'œil nous permet de remarquer que les coopératives enracinées sur le territoire témoignent d'une diversification économique intéressante, voire-même innovante dans certains secteurs... Les besoins des populations appellent à des solutions modernes et adaptées, et l'entreprise collective s'établit de plus en plus comme un choix durable.

Suite à une série de rencontres d'acteurs clefs (présidents et membres de coopératives, de CDR, de CLD, d'élus...), et d'une revue de lecture, nous avons été en mesure de dresser le tableau AFOM ci-dessous des coopératives sur le territoire de l'Outaouais.

Tableau AFOM des coopératives de l'Outaouais

Atouts	Faiblesses
<p>Un réseau organisé et structuré au niveau régional (CDR-OL)</p> <p>Une reconnaissance de plus en plus grande par les acteurs du milieu économique et du développement régional</p> <p>Une compétitivité « hors coût »</p> <p>Une efficacité et une durabilité économique reconnue</p> <p>Une forme d'entrepreneuriat souple et accessible à tous</p> <p>Un accent mis sur l'utilité sociale et l'insertion des populations exclues</p>	<p>Des coopératives encore trop méconnues du grand public et des acteurs politiques</p> <p>Un manque de base en techniques entrepreneuriales</p> <p>Pas assez de formations en entrepreneuriat collectif et d'enseignement sur les coopératives dans les universités</p> <p>Conflit d'usage entre le CQCM et le Chantier de l'économie sociale incarné par les choix d'orientations de la CDR-OL</p>
Opportunités	Menaces
<p>Renforcer les valeurs de solidarité en temps de crise et améliorer la cohésion sociale</p> <p>Maintenir et créer de l'emploi sur le territoire</p> <p>Répondre aux besoins des collectivités que l'Etat ne peut plus satisfaire = une réponse locale aux besoins locaux</p> <p>Favoriser un développement endogène du territoire</p> <p>Valoriser la proximité entre producteurs et consommateurs pour mettre en avant les produits du terroir de l'Outaouais</p> <p>Désenclaver les territoires ruraux</p>	<p>La concurrence accrue sur les marchés</p> <p>Les enjeux de gouvernance et le positionnement du CQCM comme principal gestionnaire de fonds</p> <p>Les pièges de l'hyper concertation</p> <p>L'absence d'un leadership consensuel</p>

Ce tableau nous permet d'avoir un panorama des principaux facteurs (de succès et d'échec) du secteur des coopératives en Outaouais. En effet, on constate que « ce sont des démarches inédites où le monde coopératif, syndical et associatif se croisent avec le secteur privé (chambres de commerce locales) et le secteur public (municipalités et gouvernements centraux) en tentant de se coordonner pour créer, animer et gérer ces outils d'accompagnement du développement local et régional. Ce partenariat réussit souvent à susciter des participations croisées multiples entre entreprises collectives et développement régional où chacun y retrouve une partie de ces intérêts » (Favreau, 2008 : p.16). Outre la création de partenariat, souvent des conflits d'usage apparaissent entre les organismes du développement local. La méconnaissance du monde coopératif entraîne une perte de légitimité et de reconnaissance de ses instances. L'accent sera mis sur la communication, afin de permettre une plus grande visibilité du secteur coopératif auprès du grand public, via la promotion et la pédagogie coopérative à tous les niveaux. Assis sur des bases solides (valeurs fondamentales de l'économie sociale) et surfant sur la vague de la « séduction » de la population, le développement coopératif en Outaouais favorise les initiatives locales.

4.4 Présentation et Analyse de cas de trois coopératives de l'Outaouais

À travers des exemples de terrain, nous avons pu observer l'impact des entreprises collectives sur le développement de la région, développement impulsé et soutenu par la CDR Outaouais Laurentides et cela dans trois secteurs : production agroalimentaire avec la coopérative de travailleur actionnaire de la Laiterie de l'Outaouais, la santé

avec la coopérative de santé de Ferme-Neuve et le commerce avec le marché de solidarité régionale de l'Outaouais.

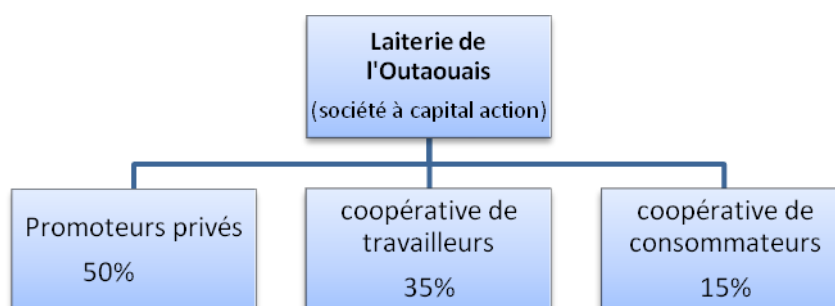
4.5 La Laiterie de l'Outaouais, l'achat local qui stimule nos régions

Le 12 octobre 2006, la coopérative Nutrinor annonçait la fermeture de la Laiterie Château de Buckingham, une entreprise établie dans la région depuis 63 ans et l'un des piliers de la transformation agroalimentaire en Outaouais. Cette décision annonçait la disparition de 24 emplois à l'usine, une réorientation professionnelle pour les 17 laitiers indépendants qui travaillaient avec la laiterie et surtout une indignation généralisée dans la population. La laiterie a officiellement cessé ses activités le 28 décembre 2006.

Le Comité de relance de la Laiterie a été mis sur pied à l'initiative des acteurs socio-économiques de l'Outaouais suite à la fermeture de la Laiterie Château en octobre 2006. Il rassemble des acteurs importants du développement économique de la région, tels la Chambre de commerce de Gatineau, la Coopérative de développement régional Outaouais-Laurentides et Développement, le CLD-Gatineau, les promoteurs de la nouvelle laiterie, ainsi qu'une poignée de bénévoles convaincus pour mener à terme le projet de doter la région d'une nouvelle laiterie.

Le processus en cours depuis sa création a permis au Comité de relance de proposer en avril 2007 un modèle d'affaires novateur qui rassemble au sein d'une même entreprise les promoteurs, la Coopérative des consommateurs de la Laiterie de l'Outaouais et la Coopérative des travailleurs actionnaires de la Laiterie de l'Outaouais.

Ce type de concept est réellement innovateur, c'est également le premier modèle recensé sur le territoire du Québec. En effet, nous verrons que cette forme de coopérative regroupe plusieurs modèles coopératifs (l'entreprise privée, la coopérative de travailleur actionnaire et la coopérative de consommateur forment une entité), nous verrons aussi le type de gouvernance particulier, ainsi que l'engouement que ce projet a suscité au sein de la communauté.



Une coopérative de travailleur actionnaire est une coopérative qui regroupe les employés salariés d'une entreprise à capital-actions existante, ici la laiterie de l'Outaouais. Elle est créée à l'intérieur d'une entreprise privée qui souhaite développer un partenariat avec ses employés. La coopérative détient une partie des actions (13,7% ici) de l'entreprise qui fournit du travail à ses membres (on compte six membres travailleurs) et devient donc un partenaire financier de l'entreprise. Cette forme constitue également un moyen efficace pour assurer une relève aux propriétaires d'entreprises. L'entreprise privée dénombre deux propriétaires.

La Coopérative des consommateurs rassemble déjà plus de 600 membres et une dizaine de bénévoles, à la fois commerçants et particuliers séduits par le projet et qui

ont choisi d'agir collectivement pour maintenir l'emploi sur leur territoire. Le coût des parts sociales a été fixé à 200 \$, aujourd'hui encore de nouvelles demandes d'adhésion sont reçues et traitées régulièrement.

Le modèle d'affaires de la Laiterie de l'Outaouais est d'autant plus novateur qu'il délègue à la Coopérative des consommateurs la gestion de la distribution de tous les produits de la Laiterie (promotion, marketing, démarchage d'espace de vente, dit « espace-tablette »). Il n'est pas aisé de vendre un produit local face aux géants que sont les multinationales, et de se faire une place dans les épiceries et des supermarchés de l'Outaouais. La Coopérative dispose d'un réseau de vente conséquent en raison de la diversité de ses membres : les commerçants forment un réseau de distribution varié et stable, alors que les particuliers forment un réseau de consommation tout aussi vaste et engagé. Vaillancourt et Favreau, (avril 2000), défendent que l'économie sociale, comme n'importe quel secteur d'activité est valorisée par une identité ou une culture propre, par l'entraide ou la solidarité entre les acteurs et partenaires ainsi que par une organisation ou une institution démocratique du travail et de la participation des « membres ».

Cette nouvelle formule de distribution permettra d'ailleurs aux commerçants de toucher leur part des ristournes de la coopérative en plus des redevances pour l'espace-tablette. Les consommateurs individuels ne seront pas en reste puisqu'ils recevront eux aussi une ristourne en fonction de la consommation moyenne provinciale.

En tant qu'investisseur, la Coopérative des consommateurs représente une minorité de l'actionariat de la Laiterie de l'Outaouais (soit environ 15 % en 2009). Si un des actionnaires décidait de vendre ses actions ou de se retirer, la Coopérative pourrait être amenée à hausser sa participation dans l'entreprise. Le conseil d'administration verra à prendre des mesures pour que ce soit éventuellement possible.

Cette nouvelle structure d'entreprise et ce nouveau modèle de distribution représentent une application novatrice du modèle coopératif. Le type d'entente qui existe entre les promoteurs de la laiterie et les deux coopératives est inédit et son application permettra de répondre à des besoins précis de la communauté de l'Outaouais, en plus de créer une vingtaine d'emplois et de permettre aux citoyens de la région de consommer du lait écologiquement viable. En effet, véritable enjeu de développement durable, la Laiterie de l'Outaouais propose une solution communautaire aux défis environnementaux en permettant d'éliminer 70 000 kms de camionnage inutiles chaque année, et ce, en évitant de transporter le lait de la région à Montréal pour le transformer.

Il s'agit aussi d'un projet qui permet à la région de se classer parmi les chefs de file de la production laitière à valeur ajoutée, puisque de nombreux produits transformés répondant à des besoins spécifiques (dit « vert », « en santé », ...) seront produits: le lait biologique, le lait entier, le lait au chocolat, le lait Oméga 3, etc. Surtout ; la Laiterie de l'Outaouais sera la première à commercialiser un lait aromatisé à l'érable.

Avec la campagne de mobilisation de la population qui a été lancée lors d'une conférence de presse le 14 mai 2007, la Coopérative des consommateurs de la Laiterie de l'Outaouais veut maintenant se doter des outils nécessaires pour promouvoir son membership et assumer ses responsabilités dans la recherche de nouvelles avenues de développement porteuses pour le projet de relance et pour la région. (Implication dans les différentes manifestations organisées dans la région, programme de fidélisation, recherche-développement sur la commercialisation d'un lait à l'érable en partenariat avec des producteurs locaux).

La réponse de la population est extraordinaire : il aura fallu environ 24 heures pour que la population de l'Outaouais s'engage à consommer annuellement 200 000 litres de lait de la Laiterie de l'Outaouais, et cet engagement deux semaines plus tard dépassait les 1 400 000 litres (Création et animation du site internet par la coopérative 120 Media : www.laiterieouatouais.ca). La première pelletée de terre de la future laiterie a eu lieu le 12 novembre 2008. On dénombre 640 personnes, membres consommateurs de la laiterie, élus et organismes municipaux soutenant et appuyant cette démarche. Les médias en plus de couvrir l'information ont offert 125 000 dollars d'espace publicitaire.

Nombreux appuis financiers : la coopérative des consommateurs, coopérative des travailleurs et promoteurs, 480 000 dollars ; Echo Capital, 500 000 dollars. Fonds de soutien Outaouais, 250 000 dollars ; Ministère du développement économique, de l'Innovation et des Exportations Québec, 150 000 dollars ; Développement économique Canada, 150 000 dollars ; Développement économique CLD Gatineau, 100

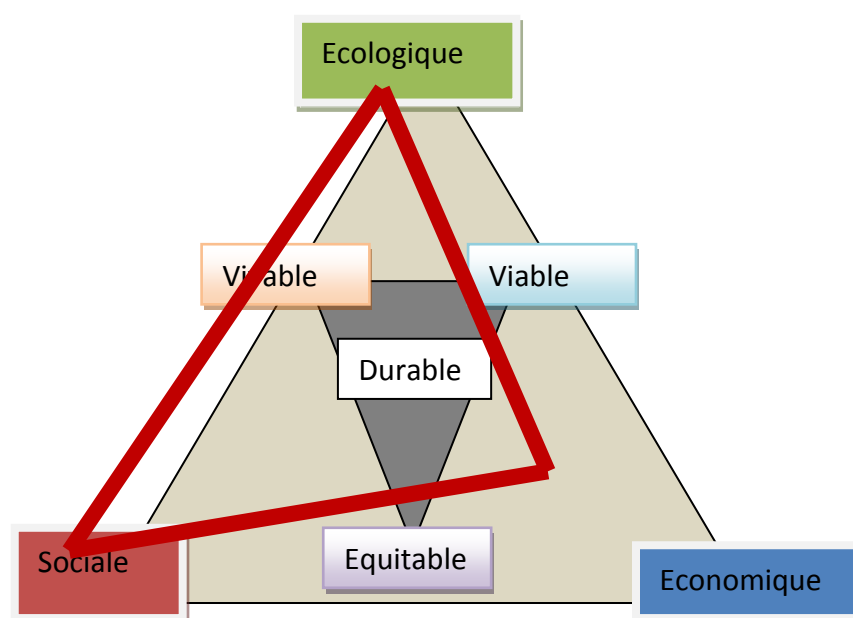
000 dollars ; Investissement Québec, 90 000 dollars pour la coopérative des travailleurs actionnaires ; Société locale d'investissement dans le développement de l'emploi au Québec (SOLIDEQ), 50 000 dollars ; Ministère de l'Agriculture des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, 50 000 dollars ; Banque Nationale, 1 050 000 dollars ; Investissement Québec, garantie de prêt.

Le 5 juin 2009, nous avons accompagné Patrick Duguay, le directeur général de la coopérative régionale Outaouais Laurentides, lors de la remise d'un prix du *mérite municipal*, dans la catégorie « organisme à but non lucratif », pour avoir mené à bien le projet de relance de la Laiterie de l'Outaouais. Ce prix décerné à la CDR Outaouais-Laurentides a été remis par la ministre des Affaires municipales, Madame Nathalie Normandeau des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT). Cette récompense du mérite municipale est tout à l'honneur de cette initiative local dans le but de valoriser son territoire. Le territoire, les membres, la population sont ainsi reconnus pour leur travail.

Après une première pelletée de terre collective hautement symbolique réunissant l'ensemble des acteurs du projet au mois de novembre dernier, la phase concrète de construction de la Laiterie de l'Outaouais a commencé au courant du mois d'août après une longue période de travail sur les plans d'aménagement et l'équipement nécessaire. La laiterie devrait ouvrir ses portes et commencer la fabrication du lait début 2010.

Le premier exemple met l'accent sur le défi d'identité et d'environnement du projet à travers l'intégration de la coopérative de consommateur de la laiterie de l'Outaouais. Cette étude de cas combine une forte mobilisation et participation de la population, des créations d'emploi sur le territoire et une minimisation de l'impact sur l'environnement.

Le triptyque du développement durable prend ici la forme suivante :



Les dynamiques sociales et écologiques prennent dans ce cas une grande importance. Sociale car depuis le début du projet, une équipe de membres essentiellement bénévoles s'activent pour valoriser et faire parler du lait de l'Outaouais. Dynamique écologique, car rappelons que le lait sur les espaces tablettes des magasins est pour la plupart produit dans la région Montréal. Le fait donc d'avoir une usine de production laitière dans l'Outaouais réduit les coûts environnementaux liés au transport. La dimension économique est moins significative ; en effet, les retombées économiques

se feront au niveau de la coopérative de travailleur actionnaire et des promoteurs privés de la laiterie de l'Outaouais. De plus, les retombées secondaires liées à la production de lait se feront en lien direct avec la production et la distribution du lait donc via la CTA.

On pense qu'il y a de l'innovation sociale dans ce premier cas. En effet, cette coopérative vise l'amélioration des conditions de vie notamment par la production et la consommation de produits laitiers sur le territoire. Née d'un mouvement (relance pour la laiterie de l'Outaouais), la coopérative des consommateurs compte près de 650 membres à l'heure actuelle contribue aussi à l'épanouissement des individus. « De plus, l'appartenance d'un individu à un mouvement qui lui accorde sa confiance contribue à son épanouissement personnel. Elle lui offre la possibilité de donner son avis sur les activités communes, d'accéder à un statut d'acteur qui lui procure une certaine reconnaissance. À l'origine de ses initiatives, il y a aussi l'appartenance à un groupe, l'identité, la volonté de «vivre ensemble» d'une communauté particulière. À l'origine de ces initiatives, il y a finalement aussi le rêve d'une société socialement juste et équitable. Tels sont les moteurs d'action collective qui ont fait émerger cette économie chez nous : le besoin, l'identité, le projet d'un autre monde » (Defourny, Favreau et Laville, 1998).

Ce cas répond à plusieurs indicateurs énumérés plus haut. L'innovation sociale tout d'abord puisque c'est une forme unique au Québec. De par son ancrage dans le milieu, la reconnaissance par ses pairs, le réseautage via différents organismes de l'économie sociale, la présence de nombreux bénévoles. De par son développement endogène, la

gestion, la gouvernance, mais aussi son respect des critères du développement durable via la proximité de sa production et la recherche/développement induite (production de lait biologique gage de qualité par exemple).

4.6 La Coopérative Santé de Ferme-Neuve, pour l'accès aux soins en milieu rural

Selon un audit du Conseil Québécois de la Coopération et de la Mutualité, les services jugés essentiels par les résidents des communautés rurales sont : l'école primaire, les stations-service (essence et dépanneur), les services d'alimentation, un service de santé à moins d'une heure de route et le bureau de poste.

« Les coopératives sont localisées principalement dans les régions dites « intermédiaires », et non pas dans les régions éloignées comme on pourrait a priori le croire. Nous avons déjà soulevé le constat que les coopératives de santé sont, pour une part, localisées près d'une agglomération. Nous ajouterons à ce constat que le déficit de médecins dans la région constitue un facteur à prendre en compte pour expliquer la présence plus nombreuse de coopératives de santé. » (Brassard, LeBlanc et Etienne, 2009 : p.16).

La création d'une coopérative de santé apparaît aux yeux de plusieurs communautés rurales comme une solution à la pénurie de médecins. Si la voie coopérative peut permettre de s'assurer un accès aux soins et à des services médicaux, l'état actuel du réseau de la santé semble complexifier le processus de démarrage. Comme les autres

intervenants du secteur, les coopératives doivent faire face à la rareté du personnel médical sur le territoire.

Pour Monsieur Daniel Lacroix et Monsieur Gilbert Pillot, président et vice-président de la coopérative de santé de Ferme-Neuve, séduire les médecins constitue le nerf de la guerre. Le conseil d'administration s'attaque à plusieurs projets d'envergure, dont la construction d'un édifice ainsi que le recrutement de personnels médicaux. Plusieurs cliniques de santé, coopératives ou non, offrent la possibilité aux médecins de pratiquer gratuitement dans les locaux comme c'est le cas dans la municipalité de Ferme-Neuve.

Ce contexte est toutefois préoccupant, car il place les coopératives en concurrence les unes avec les autres pour le recrutement de médecins. Pour le président et le vice-président, le ministère de la Santé et le collège des médecins du Québec devraient encadrer de telles pratiques, comme cela a été fait pour les pharmacies quelques années plutôt. Cependant, les besoins des collectivités ne peuvent attendre un tel règlement. C'est pourquoi la coopérative a eu recours à l'appui financier de partenaires de la région afin d'atteindre son objectif, soit : l'ouverture de la clinique. Pour cela, la coopérative s'est tournée vers des municipalités et des groupements de gens d'affaires de la région qui leur ont offert des contributions. Ces sommes, en plus de dons individuels de certains membres, vont permettre à la coopérative l'absorption de certains de ses frais.

La coopérative de Ferme-Neuve se présente comme un projet collectif où les différents acteurs s'impliquent pour réaliser les aspirations des citoyens. Lors de notre première rencontre avec la coopérative à l'occasion d'une réunion d'information à la population le mardi 24 mars 2009, nous avons été très impressionnées par l'engouement de la population pour ce projet. En effet, lors de cette première réunion d'information, on dénombrait plus de 650 personnes présentes dans la salle. Le but de cette rencontre était de mobiliser la population autour du projet de coopérative de santé. Pour devenir membre de la coopérative de santé de Ferme-Neuve, les membres doivent verser une part sociale de 50\$.

Le 22 juin 2009, nous étions également présents lors de la première assemblée générale d'organisation. La communauté a montré une fois de plus qu'elle pouvait se mobiliser, la coopérative compte aujourd'hui 928 membres, soit 1/3 de la population de Ferme-Neuve (3 048 habitants recensés en 2006). La clinique compte accueillir ses premiers patients en janvier 2010. Des médecins ont déjà conclu une entente avec la coopérative.

La ville de Ferme-Neuve octroie à la coopérative une aide financière de 50 000 dollars au démarrage en 2009, puis 50 000 dollars en 2010 pour sa première année de lancement. La Caisse Desjardins, banque locale, partenaire privilégié des projets coopératifs, soutient la coopérative de santé depuis ses débuts, et offre également une aide financière de 35 000 dollars en 2009 et 15 000 dollars en 2010. La population s'est mobilisée pour créer une coopérative de santé en milieu rural, elle a su

convaincre les élus municipaux, qui sont des partenaires indispensables à la réalisation de ce projet.

Selon une étude, notre coopérative se situe dans ces statistiques :

« Les coopératives de santé émergent de la volonté des citoyens réunis désireux de répondre à un besoin jugé prioritaire pour eux. L'État, dans un effort de déconcentration vers une gestion régionale, peut arrimer les coopératives de santé pour qu'elles fassent partie intégrante du système de santé. Cependant, pour que les plus values des coopératives de santé soient mises à contribution en faveur de la société, elles devront demeurer sous la gouvernance des citoyens de la communauté qui les a fait naître.» (Brassard, LeBlanc et Étienne, 2009 : p.16).

Rappelons-le, l'économie actuelle étant dans un contexte d'économie de la rareté de main d'œuvre. Conséquence du faible taux de natalité, le phénomène de vieillissement de la population est aggravé dans les régions rurales par celui du «double exode : les jeunes d'abord, suivis de leurs parents ».

Au Québec la dévitalisation s'installe en milieu rural, avec son cercle vicieux sur les ressources, les services et les marchés, auquel s'ajoute le défi de la relève d'entreprise, résultat du vieillissement des propriétaires d'entreprises. L'organisation mondiale de la santé (OMS) utilise d'ailleurs l'expression « vieillir en restant actif » pour exprimer le processus qui conduit à une telle conception du vieillissement, processus qui consiste à optimiser son potentiel de santé en restant actif au sein de la collectivité. Le terme actif désigne alors la participation et l'implication dans la vie locale, tant au niveau des activités économiques, sociales, spirituelles, culturelles ou citoyennes.

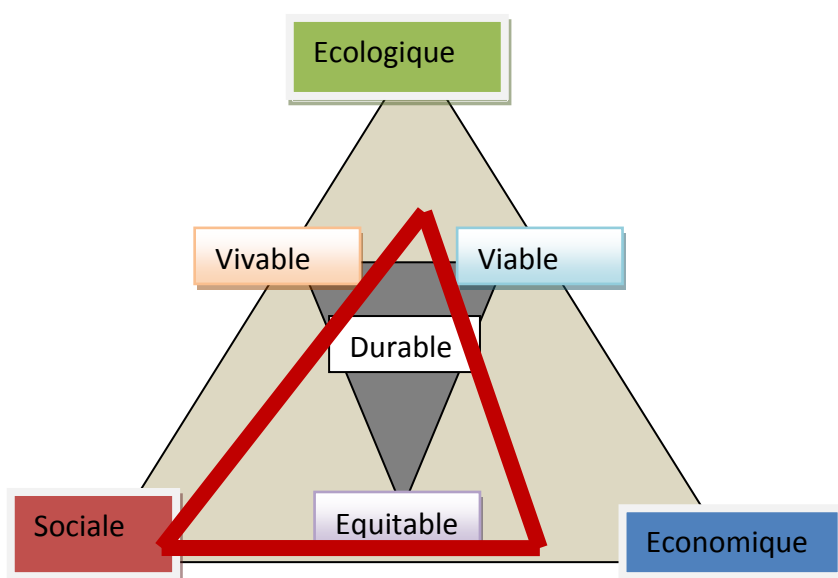
La notion de personne âgée s'applique aux 60 ans et plus, soit une partie grandissante des membres et employés actuels du mouvement d'ESS. Les déterminants du vieillissement actif sont de plus en plus connus. Ils impliquent la mise en place de moyens tels des horaires flexibles, des environnements de travail adaptés, des facilités accrues de transport, de la prévention santé dès le plus jeune âge et tout au long de la vie, des formules de crédit et des possibilités de création et de développement de petites entreprises pour que les personnes âgées puissent investir du temps et des moyens financiers dans des projets porteurs de revenus.

« Le défi du vieillissement actif se pose à toute la société et recèle donc des opportunités pour le mouvement coopératif et mutualiste, non seulement en termes de nouveaux créneaux de services à développer, mais aussi en termes d'intérêts tangibles pour les assureurs au maintien en santé de la population, surtout lorsqu'elle est vieillissante ». (www.CoopQuébec.coop).

Ce deuxième cas d'étude se caractérise par nature de la population concernée et l'amplitude de la participation au projet sur un territoire reculé. L'ancrage de cette coopérative est très élevé. Ce modèle de coopérative répond également à plusieurs de nos indicateurs.

Comparons le premier triptyque au second (cf : le graphique ci-après). La variable la plus significative est comme dans le premier cas d'étude la variable sociale. En effet, l'engouement de la population pour le projet fut sans précédent pour cette petite ville rurale. Un tiers de la population s'est mobilisé pour « s'offrir » une coopérative en soins de santé de proximité. Projet porté par la population et la main-d'œuvre locale, cette coopérative a donc une dynamique sociale très importante. Dans le cas de la

coopérative de consommateurs de la laiterie de l'Outaouais, la dynamique sociale est aussi importante qu'ici, beaucoup de membres bénévoles s'étant mobilisé pour porter le projet à bien. Seul gain environnemental : la population fait moins de kilomètres pour se rendre chez le médecin. L'importance environnementale, comme on peut le voir sur le triptyque est moins significative. Bien implantée dans son milieu, avec une bonne visibilité, cette coopérative attire également la population des villages avoisinants, ce qui a des retombées économiques, mais limités.



Au total, des trois dimensions, la part du social est la plus importante, les deux autres plus significatives, puisque la création de la coopérative de santé permet de répondre à un besoin primaire de la population de Ferme Neuve : se soigner. La force de ce type de coopératives est la réponse qu'elles apportent à un besoin prioritaire de la population. Dans ce cas, la coopérative amène un service de proximité et assure l'accessibilité à la population avoisinante. Pour le territoire, c'est un moyen de se doter d'un service de proximité important pour maintenir de la cohésion sociale et de la vie.

Pour la population, c'est le moyen de se doter d'une infrastructure qui lui appartient puisque chaque individu peut être membre. En effet, ces derniers gèrent et administrent la coopérative. Cette idée émerge d'une vision et d'une organisation appuyée par la population et soutenue par les élus locaux. On parle de modèle innovant (partenariat public/privé et parfois associatif), du fait des liens entre les acteurs politiques, économiques et les acteurs du secteur public (ici la santé).

« L'intégration des coopératives de santé dans le système de santé est un enjeu qui correspond à la définition globale de la santé. La participation des populations locales suppose une relation renouvelée avec l'État et les communautés. Cette relation repose sur une confiance envers les communautés qui confirme leurs capacités à gérer et à orienter leurs destinées. Les raisons de choix se justifient par les plus values à moyen et long terme invisibles à vue de nez. » (Brassard, Leblanc, Étienne, 2009 :p.18.)

4.7 Le Marché de solidarité régionale, la valorisation de la proximité entre producteurs et consommateurs

Le Marché de solidarité régionale est né le 17 juin 2008. Il permet de favoriser l'agriculture de proximité et ainsi de réduire les coûts et les externalités négatives occasionnés par la distribution. Les producteurs de la région produisent alors une alimentation destinée au marché local. Le marché de solidarité rapproche les agriculteurs et le consommateur. Il favorise la création de liens sociaux, économiques et environnementaux nécessaires à toute communauté tout en participant à l'institution d'une société globalement plus écologique.

Le marché de solidarité régionale de l'Outaouais (MSRO) est une initiative citoyenne qui vise à rendre accessible les produits de la région à la population de l'Outaouais en créant un lien direct entre consommateurs et producteurs afin d'encourager le développement de l'agriculture locale, l'identité communautaire et la valorisation des produits du terroir. Le marché de solidarité alternative au modèle de distribution des grandes chaînes est constitué sous la forme d'une coopérative de solidarité.

Sa mission est de rendre accessibles les produits de la région à la population de l'Outaouais en créant un lien direct entre consommateurs et producteurs et d'encourager ainsi le développement régional, l'esprit de communauté, de solidarité et de responsabilité environnementale. Ainsi, les valeurs sur lesquelles s'appuie le projet sont la solidarité, l'équité, le respect de l'environnement et la consommation responsable.

Les objectifs de la coopérative sont de :

- Rendre accessible la production alimentaire régionale à la population de l'Outaouais
- Offrir un prix équitable tant pour le producteur que pour le consommateur
- Réduire l'impact de la consommation sur l'environnement
- Participer au développement du réseau national des Marchés de Solidarité
- Encourager la relève agricole afin de freiner l'exode rural des jeunes

Grâce au site internet de la coopérative, ouvert le 17 juillet 2008, les membres ont un contact direct avec les producteurs et peuvent s'approvisionner en viandes, poissons,

fruits et légumes, miel, sirop d'érable, café, pains et en plusieurs autres produits de l'Outaouais (voir le site internet : www.marcheoutaouais.com). Les fermes de l'Outaouais livrent alors leurs produits une fois par semaine, en fonction des commandes, au point de chute situé au centre-ville de Hull à Gatineau.

Les membres producteurs offrent des produits cultivés ou fabriqués localement (dans un rayon de 150 km) et en tout respect de l'environnement. On dénombre 27 producteurs travaillant avec le marché de solidarité. On compte aujourd'hui 784 membres consommateurs. Près de 100 adhérents consomment régulièrement chaque semaine auprès d'une vingtaine de producteurs locaux. Les ventes depuis l'ouverture du site internet s'élèvent à près de 150 000 dollars de vente.

Les produits offerts au Marché ne sont pas nécessairement certifiés biologiques mais sont produits en respectant l'équilibre naturel de la terre. Le contact direct avec les agriculteurs permet d'avoir une consommation responsable et d'augmenter la sécurité alimentaire tout en ayant connaissance de la provenance de nos aliments et d'influencer ainsi des pratiques agricoles en soutenant financièrement une agriculture écologiquement et socialement viable dans la région.

Le bénévolat est très important afin de donner vie à ce projet. Dans l'ensemble, le fonctionnement "minceur" du Marché permet de maintenir les frais à seulement 15 % de la facturation client. En comparaison, la marge des boutiques et épiceries varie entre 30 % et 40 %.

Les thématiques majeures d'un développement durable et responsable des territoires sont apparues à plusieurs reprises lors de notre étude de terrain et de nos entrevues, l'entreprise collective semble donc répondre de façon adéquate à ces enjeux :

- L'ancrage territorial
- La proximité des services offerts
- Les partenariats
- Le projet et sa gestion

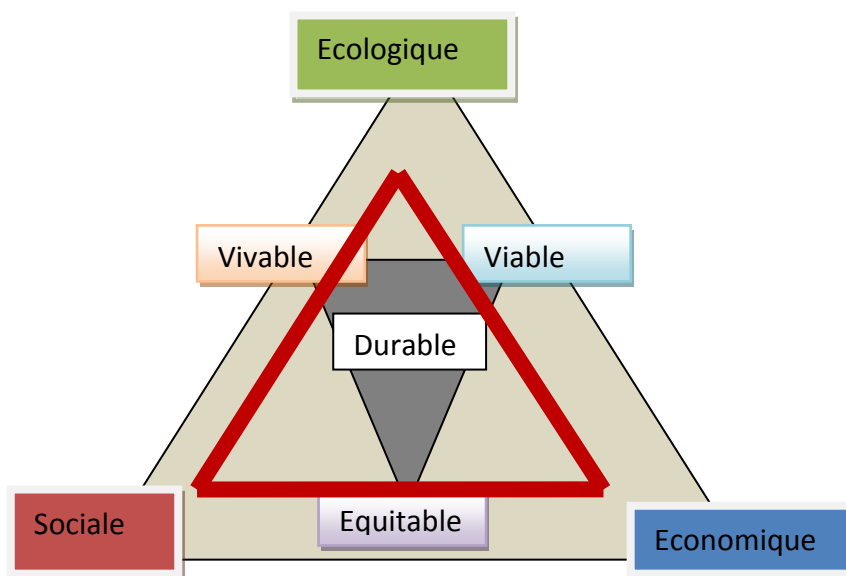
L'entreprise est créatrice de lien sur son territoire via l'engagement dans le milieu. La coopération au sein du territoire est un réel enjeu de développement local, car elle répond aux besoins des collectivités. Et enfin, le développement endogène permet de mobiliser les ressources de la région de façon collective et responsable. En effet l'importance du développement endogène, du milieu par le milieu essentiellement en cette période de crise mondiale majeure, a été soulignée. La nécessité devient mère de l'invention, et la créativité a toujours été un élément fondateur en matière d'entrepreneuriat.

Enfin, le contexte actuel est sans appel : l'emploi est rare et les jeunes doivent faire preuve d'innovation, de créativité et de motivation. La stratégie de développement économique doit en partie se concentrer sur le potentiel des jeunes. Afin d'inciter les jeunes à entreprendre, il faut transmettre l'idée que le premier projet d'une personne

n'est pas celui d'une vie, il y a une place pour l'expérience et l'évolution des choix et des idées.

Examinons les triptyques de notre troisième et dernier cas d'étude. Le Marché des solidarités régionales en Outaouais est une coopérative soutenue par la CDR Outaouais-Laurentides. Cette coopérative de solidarité existe depuis 3 ans et compte 650 membres. Elle réunit 3 types d'acteurs : producteurs agricoles, employés et consommateurs, ainsi que 11 bénévoles pour la livraison des produits. L'originalité réside dans la commande de produits frais via internet sur le site de la coopérative qui réunit ainsi l'offre de produits agricoles de qualité et la demande de consommateurs désireux de consommer « bio » et « équitable » en mettant aussi l'accent sur des produits du terroir.

La comparaison des trois cas évoqués, la coopérative de consommateur de la laiterie de l'Outaouais, la coopérative de santé de Ferme-Neuve, le marché de solidarité régional de l'Outaouais, montrent à l'évidence la dynamique sociale est le facteur le plus important dans tous ces projets. En effet, dans chacun des cas, l'engouement de la population et la présence de nombreux bénévoles démontrent un ancrage territorial très fort. Le facteur environnemental plus important dans notre premier cas, fort important dans notre troisième cas et de moindre dans notre deuxième cas. En effet, selon les choix et les impératifs que se sont données les coopératives cette dynamique varie. La dynamique économique directe et/ou indirecte est également de moindre importance et variable selon les cas. Cela découle aussi de la mission que s'est donnée la coopérative à sa création.



Ce dernier cas semble présenter toutes les conditions pour un triptyque presque parfait. En effet, on retrouve la notion d'économie dans l'effort de minimiser les intermédiaires, d'environnement car se sont des produits locaux qui sont représentés, et la notion du social car il y a de la création d'emplois, une réponse à une demande, et une création de lien social dans la communauté.

La valorisation de la proximité producteurs/consommateurs et des circuits courts; sont les éléments qui définissent l'exemple du Marché Régional de Solidarité (MSR)). La valorisation de la proximité est souvent mise en avant parmi les enjeux clés de l'économie sociale et solidaire, mais aussi en matière de développement local endogène. On a vu par exemple se développer au fil des années une consommation responsable et de nouveaux partenariats entre consommateurs et producteurs agricoles. Au Québec, se sont développés les Marchés de solidarités régionales (MSR) sous la forme d'une coopérative de solidarité, ils regroupent des membres travailleurs, utilisateurs (consommateurs et producteurs) et des membres de soutien.

Cette initiative participe à l'économie solidaire et entend soutenir une agriculture respectueuse de l'environnement par opposition à l'agriculture intensive qui se développe et est critiquée pour ses effets potentiels sur l'environnement ou l'alimentation.

En termes d'avantages, les marchés de solidarité régionale permettent aux agriculteurs de maintenir leur activité sur une petite exploitation puisque leurs revenus sont garantis. Le fermier amortit les aléas de l'économie de marché car il dispose d'une vision à moyen terme sur plusieurs mois. Il garde une indépendance par rapport au système de grande distribution ; quant aux consommateurs, ils peuvent directement suivre et influencer le mode de culture (souvent biologique ou biodynamique ou d'agriculture durable). Les marchés de solidarité régionale garantissent aux consommateurs des aliments frais, de saison, produits dans le respect de l'environnement. Ces derniers permettent aussi de valoriser les produits du terroir en cultivant des variétés de fruits et légumes oubliés ou élevant des races animales anciennes qui ne correspondent pas aux critères de sélection de la grande distribution.

Un marché de solidarité régionale participe pleinement à l'économie sociale et au développement du territoire à travers les ambitions suivantes :

- créer un lien direct, sans intermédiaire, entre le producteur et le consommateur ;
- favoriser un dialogue social autour de la sécurité alimentaire et du goût ;

- respecter la biodiversité ;
- mieux gérer le foncier et maintenir des terres fertiles ;
- agir pour l'emploi, par l'installation de nouveaux jeunes agriculteurs ;
- contribuer à réduire la consommation énergétique en utilisant des légumes produits à côté de son domicile ;
- valoriser les circuits courts ;
- Impliquer le consommateur dans ses choix de consommation.

Cette étude de cas nous permet d'affirmer que les coopératives semblent répondre de façon adéquate aux enjeux du développement durable. « Les coopératives sont parties intégrantes d'un mouvement d'affirmation pour le développement économique et social du Québec par ses régions » (Proulx, 2002). L'entreprise est créatrice de lien sur son territoire via l'engagement dans le milieu économique. La coopération au sein du territoire est un réel enjeu de développement local, car elle répond aux besoins des collectivités. Enfin, le développement endogène permet de mobiliser les ressources de la région de façon collective et responsable. Dans les concepts d'économie sociale que nous avons développés dans le premier chapitre, nous constatons que ceux-ci s'appliquent à ces différents exemples. En effet, comme le définit Laville, on constate que l'implication de la société est omniprésente dans la présentation de nos trois

études de cas. Ces coopératives ont la capacité de générer des initiatives et à produire des ressources marchandes, à vendre des biens et des services, à gérer des ressources non marchandes ainsi que des ressources non monétaires avec la présence de bénévoles par exemple. On constate également via ces trois exemples que la présence d'acteurs diversifiés et impliqués au projet est nécessaire et importante.

« Le réseautage est un outil essentiel de développement ; il est d'ailleurs à l'origine de bon nombre de politiques sectorielles et d'avancées significatives dans le développement de l'économie sociale au Québec. Le réseautage est aussi l'un des facteurs de longévité des entreprises coopératives. Il permet la circulation de l'information, la concertation, la mobilisation autour d'enjeux communs, l'échange d'expertises et d'expériences, le transfert de connaissances et la mutualisation des outils de formation, de promotion, etc. » (Chantier de l'économie sociale, 2006 : p.26).

Les motivations des acteurs peuvent être diverses, mais il n'est pas rare que les objectifs convergent, ce qui nécessite de trouver une meilleure articulation entre les dimensions économique et sociétale sur un territoire donné. Pour cela, la mise en réseau des acteurs reste la démarche la plus pertinente.

Créer des passerelles, animer les réseaux d'acteurs, mettre en communs les ressources est rôle de la CDR-OL, c'est-à-dire la recherche de synergies partenariales ancrées sur le territoire; les dynamiques d'inter-coopération n'excluant pas celles d'inter-territorialité.

Les coopératives, grâce à leur volet « engagement dans le milieu », tissent un lien étroit avec les collectivités locales ; elles sont alors bien placées pour connaître les besoins sociaux naissants et y répondre. À ce titre, elles représentent un atout pour les

élus locaux car elles sont des vecteurs de proximité et à l'écoute des réels enjeux socio-économiques du territoire. Entrepreneurs et élus ont tout à gagner à développer de nouveaux partenariats pour devenir acteurs d'un développement solidaire.

Dans le cadre d'une entreprise d'économie sociale, la population se mobilise pour répondre à ses besoins, ainsi les projets bénéficient d'un fort enracinement local. L'engagement des citoyens permet alors de mettre sur pied des projets structurants pour le territoire, et cela contribue à créer une économie diversifiée à très forte connotation identitaire.

Les instances locales et régionales représentent un échelon pertinent pour mobiliser les forces vives autour d'un principe de coopération à condition qu'un réel leadership, assorti d'une volonté politique existe sur le territoire. L'impulsion d'une dynamique de réseau semble donc trouver sa source dans la mobilisation des acteurs locaux.

Chapitre 5 : Conclusion

Les entreprises coopératives sont un moteur essentiel du développement économique et social des territoires. Leur démarche collective et participative s'inscrit pleinement dans une logique de développement durable qui est trop souvent restreint à sa dimension écologique. Considérées comme une réponse à des besoins peu ou mal desservis par les secteurs publics, privés et/ou associatifs, les coopératives sont le fruit de la mobilisation de la société civile décidée à prendre en main la satisfaction de ses besoins spécifiques. Le niveau d'implication dans la vie associative n'est pas le même d'un type de coopérative à l'autre. Le défi de ces coopératives consiste donc à faire face à la démobilitation des membres, ce qui peut entraver leur réussite.

Aujourd'hui plus que jamais, le contexte socio-économique nécessite de s'appuyer sur une mutualisation des ressources et sur des valeurs de coopération et de partenariat. Les valeurs qui fondent les démarches d'économie sociale et solidaire (ESS) sont en réalité les mêmes que les valeurs républicaines (Draperi, 2009 :p.5), elles sont par ordre d'importance les suivantes:

Liberté : engagement volontaire ; c'est-à-dire la responsabilité individuelle

Égalité : 1 membre = 1 voix

Fraternité : solidarité

On peut alors dire que l'ESS est « fille des Lumières » et qu'elle a pour but de faire vivre les valeurs humanistes au cœur de l'économie. C'est pourtant un autre cadre de

développement économique qui a été choisi au XVIII^e siècle : celui du libéralisme économique qui s'appuie sur l'individu et non sur la collectivité. Il est possible cependant d'amorcer un changement de paradigme pour inverser la tendance. Cela ne peut se faire que grâce à la mobilisation de la base, par un mouvement ascendant assorti d'une volonté politique claire. On se place ici dans une logique de développement endogène.

Aujourd'hui, on ne dénombre pas moins de 10 millions de PME, entreprises privées, contre 80 000 sociétés à capital cotées en bourse. C'est le maillage local de structures à taille humaine qui est à la base du mouvement d'ESS. Beaucoup de ces PME sont d'ailleurs des acteurs de l'ESS sans le savoir. En effet, l'économie sociale se définit comme une économie marchande à-capitaliste. Elle porte en son sein des opportunités de développement qui en font l'économie incontournable de demain.

Au-delà des valeurs qu'elles portent, les entreprises collectives participent à l'émancipation des hommes par les savoirs acquis dans une structure d'ESS : savoir-faire, savoir-être, prise de décisions démocratique, vivre ensemble... C'est une forme d'éducation non formelle. Les connaissances spécifiques à l'ESS n'émanent pas de programmes universitaires ; il n'existe pas ou peu d'enseignements sur le sujet dans les universités de sciences sociales. Il faut par conséquent encourager la recherche mais comme dit Marx « Il ne s'agit pas d'identifier le monde, il faut le transformer ». Un intellectuel de l'ESS est un intellectuel engagé qui propose une doctrine éclairée par l'expérience et l'expérimentation. Le sociologue français Marcel Mauss (1872-

1950) connu pour sa théorie du don et contre-don est aussi un grand coopérateur, il était membre de quatre-vingts coopératives !

C'est donc sur le terrain que nous avons réuni les informations synthétisées dans ce rapport. Tout d'abord en observant le modèle coopératif québécois à travers notre stage à la Coopérative de Développement Régional Outaouais Laurentides. Nous y avons appris en plus du mécanisme propre au développement des entreprises coopératives, la force de l'action concertée, c'est-à-dire la capacité de réaliser des projets ambitieux grâce à la mise en réseau des acteurs du territoire.

Au Québec, le développement alternatif à la croissance capitaliste passe par la mobilisation des forces à l'échelle locale (circuit court, agriculture soutenue par le consommateur, services à la personne, etc.) Nous avons pu constater cette volonté de structurer l'organisation du réseau des acteurs de l'ESS du territoire en développant des partenariats innovants et des passerelles entre les acteurs de l'économie sociale et ceux du développement économique local.

Les coopératives représentent un partenaire essentiel en vue d'un développement solidaire et pérenne du territoire. La condition sine qua non reste un fort leadership politique et citoyen.

5.1 Miser sur les « valeurs ajoutées » des entreprises d'économie sociale

Donner plus de visibilité aux entreprises coopératives est une priorité car elles portent en elles des atouts indispensables au développement économique et social des territoires :

- Elles sont proches des attentes et des besoins des collectivités

Parce qu'elles entretiennent des liens étroits avec les collectivités et les milieux où elles sont implantées, les entreprises collectives sont bien placées pour répondre aux besoins émergents de façon adaptée et concertée.

- Elles sont des lieux d'expression démocratique

Ces entreprises existent grâce à l'implication des citoyens. Ceci participe activement au fonctionnement démocratique de l'entreprise et développe le sens du « vivre ensemble » ; ce sont des lieux d'inclusion où se vit la démocratie participative.

- Elles s'inscrivent dans une logique de développement « durable »

Libérées de l'impératif des profits à court terme, ces entreprises inscrivent leur stratégie comme leurs actions quotidiennes dans une perspective de développement durable et responsable. Elles sont en phase avec les valeurs d'un tel développement, souhaitant concilier rentabilité économique, bien-être social et respect de l'environnement.

- Elles ont une réelle mission sociale

Ces entreprises poursuivent des objectifs suivant une autre logique que les entreprises classiques, favorisant l'insertion, la création d'emploi sur le territoire, la revitalisation des milieux en déclin ainsi que la prise en charge individuelle et collective.

- Elles stimulent les solidarités locales

Empreintes d'un esprit de solidarité, ces entreprises mobilisent des ressources humaines et financières souvent laissées en marge (jeunes en insertions, handicapés, personnes âgées...).

5.2 Perspective pour la CDR-OL : La Maison de la Coopération

Depuis quelques années, la Coopérative de Développement Régional Outaouais Laurentides souhaite créer une « Maison de la coopération ». Le but de cette initiative est de participer à la valorisation et à la diffusion de la notion de coopération, ainsi que de favoriser la coordination et la concertation entre les acteurs de la coopération.

En effet, le projet vise à donner pignon sur rue à la coopération, par l'établissement d'une infrastructure hébergeant des coopératives et, éventuellement, d'autres outils de développement local et régional. Il vise également à offrir aux coopératives hébergées au sein d'un même bâtiment une mutualisation des outils et des services et ainsi profiter de cette proximité pour générer une synergie participative entre les différents acteurs participant au projet. Le projet est actuellement au stade de l'audit des besoins des coopératives participant au projet. La Coopérative de Développement

Régional Outaouais Laurentides estime la concrétisation du projet sur une période de deux ans.

Dans une logique similaire, le rapport du CESR (conseil économique et sociale de région) de Bretagne propose, parmi ces recommandations, de favoriser les innovations économiques et sociales sur les territoires par la mise en réseau d'acteurs c'est-à-dire de «clusters» territoriaux de l'économie sociale. Il semble bien que le modèle québécois s'exporte outre-Atlantique !

5.3 Des pistes de réflexion pour le Québec et la France

Il existe de multiples opportunités de développement à saisir pour les milieux ruraux au Québec. La politique nationale de la ruralité mise en place par le gouvernement québécois propose de répondre au plus près des réalités du milieu.

« L'avenir du milieu rural repose en très grande partie sur les réponses que trouveront les communautés elles-mêmes à leur situation. La réalité démontre que celles qui réussissent le mieux sont celles qui ont misé sur la diversité, sur un éventail de petites et de moyennes initiatives, et sur un développement avec des racines locales. Pour parvenir à ce résultat, il faut compter sur l'esprit de créativité qui existe au sein de la communauté et qui se traduit souvent par une gamme très variée de champs d'intérêt » (Ministère des Affaires municipales et des régions, Québec : p. 20)

Cette politique comporte les enjeux suivants :

- La participation et la prise en charge du développement rural par les communautés locales ;
- L'évolution démographique et l'occupation des territoires

- La croissance économique et la mise en valeur de l'ensemble des ressources humaines, culturelles, et naturelles du territoire,
- L'amélioration de la qualité de vie en milieu rural (accès aux services de proximité)
- L'adaptation des interventions gouvernementale à la réalité du monde rural

Les nombreux défis de développement auxquels sont confrontés les milieux ruraux sont autant d'opportunités à saisir pour laisser place à l'innovation et à l'expérimentation des nouvelles pratiques. Au Québec, les différents secteurs sont ainsi le terrain d'expérimentation d'une mobilisation collective au service d'un objectif partagé de développement des milieux ruraux.

cf. tableau ci-dessous, extrait de : « L'économie sociale : un outil de développement des communautés rurales » publication du Chantier de l'économie sociale du Québec, 2008.

Secteurs	Opportunités de développement
Agriculture innovante de proximité	Coopérative de producteurs pour organiser des circuits de commercialisation en commun Labels de qualité pour les produits du terroir issus de l'agriculture biologique et/ou responsable
La culture et le patrimoine au cœur du	Projets collectifs de musées, de centres d'interprétations, de salles d'expositions,

développement rural	de salles de spectacles, de lieux de rencontres, de festivals et d'évènements culturels, etc.
Les services de proximité	Centres de la petite enfance, entreprise d'aide domestique, logement coopératif sans but lucratif, centre d'hébergement pour personnes âgées, centres sportifs et de loisirs + tous les projets collectifs de services aux familles qui rendent les milieux de vie plus attractifs
La santé en milieu rural	Coopératives de santé, coopératives ambulancières
Le domaine énergétique	Coopératives éoliennes
Le soutien à l'entrepreneuriat collectif	Programmes de promotion à l'entrepreneuriat collectif dans les écoles et les milieux
Information locale et nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC)	Médias communautaires (radios, télévisions et médias écrits); services-conseils en TIC
La nouvelle foresterie	Centre d'interprétation de la nature, sentiers aménagés, coopératives forestières
Le tourisme social et l'écotourisme	Projet collectif comportant une part d'éducation, à travers notamment des camps familiaux et de vacances, des gestionnaires collectifs de sentiers, de sites d'escalades, et de canots, de festivals et d'évènements en lien avec la protection du milieu naturel

De nombreuses initiatives présentées dans ce tableau peuvent être transposées dans un processus de développement des milieux ruraux en France, notamment en

Bretagne. Certaines d'entre elles le sont présentement ; c'est le cas par exemple des initiatives de rapprochement entre producteurs et consommateurs qui visent à valoriser l'achat de produits locaux.

En matière d'économie sociale, la confiance des élus n'est pas toujours acquise au démarrage des projets ; il faut alors veiller à toujours laisser de la place pour l'expérimentation de nouvelles pratiques de développement.

Nous pourrions mesurer l'utilité sociale, durable, de ces entreprises coopératives. En effet les labels aujourd'hui foisonnent devant une réelle nécessité de réglementer les pratiques et de responsabiliser à la fois entreprises et consommateurs. Le choix des consommateurs peut d'ailleurs faire la différence et ainsi inciter les entreprises à des comportements plus « verts », ces dernières ayant trouvé ici une niche économique non négligeable.

Le label NF – Environnement et l'Ecolabel Européen garantissent que les produits certifiés portent moins atteinte à l'environnement qu'un produit conventionnel de qualité équivalente. Une quinzaine de familles de produits sont sur le marché et peuvent être intégrées dans les politiques d'achat des entreprises. Une entreprise d'économie sociale étant naturellement plus encline à favoriser ce type de produit dans sa politique d'achat, à moins qu'elle ne soit dotée d'une politique d'achat local valorisant les circuits courts.

Vers un label social ? Il n'existe pas encore de label québécois certifiant les conditions sociales de production. La Belgique et le Danemark se sont engagés dans cette voie. Si

un tel label voit le jour, les entreprises coopératives pourront éventuellement choisir leurs fournisseurs sur cette base.

Chapitre 6 : Bibliographie

Livres et ouvrages universitaires

Arteau, M., et Brassard, M.J., 2008. « Coopératives et développement territorial : quels liens ? », cahier de l'ARUC-DTC, série de recherche numéro 3.

Brassard, M.J., LeBlanc, P., et Etienne, O., 2009. « Les coopératives de santé au Québec : du consommateur à l'acteur ! », Cahiers de l'ARUC – Développement territorial et coopération, Série «Recherche» numéro 5, 46 pages.

Davezies, L., 2008. « La République et ses territoires, Seuil, collection La République des idées.

Defourny, Favreau et Laville, 1998. « Insertion et nouvelle économie sociale : un bilan international », Desclée de Brouwer, Paris.

Favreau, 2008. « Coopératives et développement durable et solidaire des territoires : éléments d'une problématique », cahiers de l'ARUC-DTC, série recherche numéro 2.

Favreau, L., et Tremblay, D., 2001. « Économie sociale et solidaire dans une perspective Nord-Sud », Conjoncture internationale, société civile, 33 pages, p.28.

Favreau, L, 2008. « Entreprises collectives. Les enjeux sociopolitiques et territoriaux de la coopération et de l'économie sociale », Presses de l'Université du Québec, 2008.

Favreau, L., 2009. « Développement des territoires, entreprises, collectives et politiques publiques : le bilan québécois de la dernière décennie », cahier de l'ARUC-DTC, séries recherches numéro 4.

Lévesque, B., 2002. « Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres ? », cahier du CRISES, collection études théoriques.

Parodi, M., 2008. « L'utilité sociale générée par le principe de gestion et de gouvernance démocratiques, utilité sociale : quelle évaluation pour les entreprises de l'économie sociale et solidaire? ».

Sauvin, 2008. « La grande transformation de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée », Mondes en développement, (n°109).

Smith, A., 1995. « La richesse des Nations », PUF, 1512 pages.

Vaillancourt, Favreau, 2000. « Le modèle québécois d'économie sociale et solidaire », collège des chercheurs québécois pour le projet de coopération France Québec en économie sociale et solidaire.

Articles spécialisés

Bouchard, Y., 2007. « La coopérative de travailleur actionnaire, une innovation sociale qui contribue au développement des collectivités éloignées », université du Québec en Outaouais, page 34, 266 pages

Bridault, A., 1998. « Gérer la vie démocratique d'une coopérative », Sillery : Éditions Orion, p.6

Centre des jeunes dirigeants, 2007. « Economie sociale et solidaire, en quoi nous jeunes dirigeants sommes-nous concernés ? ».

Extraits, 2003. « développement durable », magazine Participer, N°601.

Favreau, L., 2008. « Coopératives et développement durable et solidaire des territoires : éléments d'une problématique », Cahiers de l'ARUC-DTC Série « Recherches », numéro 2.

Girard, J.P., en collaboration avec Brière, S., 1999. « Une identité à affirmer, un espace à occuper : aperçu historique du mouvement coopératif au Canada français », Université du Québec à Montréal – Université de Sherbrooke.

Gueslin, A., 1998, L'Invention de l'économie sociale, Paris, Economica.

Saucier, C., Convergence entre économie sociale et développement local : des principes aux pratiques, professeur à l'Université du Québec à Rimouski, Canada.

Etudes et rapports officiels

Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale, 2006. « Rapport du comité investir socialement : Bilan et perspectives », 33 pages.

Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, 2007. « Economie sociale et solidaire, en quoi nous jeunes dirigeants sommes-nous concernés ? », l'économie sociale et solidaire, 28 pages.

Conférence de Jean-François Draperi, 2009. « Politiques publiques et économie sociale et solidaire à Brest », disponible en format audio sur le site Eco Sol Brest (www.eco-sol-brest.net)

Chantier de l'économie sociale, 2006. « La contribution de l'économie sociale au développement du Québec », p.26

D'amour et Malo, 1999. « Modèle québécois d'économie sociale : reconfiguration du modèle de Desroche », cahier du CRISES, 23 pages

Detilleux et Faure, 2007. Extrait du rapport du Conseil supérieur de la Coopération, 64 pages.

États généraux des Politiques nationales de la ruralité 2007-2014, 2007, p.20, Pays, Mâcon, juin 1982.

Girard, J.P., 1999. « Une identité à affirmer, un espace à occuper : aperçu historique du mouvement coopératif au Canada français », Université du Québec à Montréal Université de Sherbrooke.

Gouvernement du Québec, 2008. « Taux de survie des entreprises coopératives », rapport du ministère du Développement économique, de l'innovation et de l'exportation (MDEIE), direction des coopératives.

Lafleur, IRECUS, 2007. « Forum coopératif : les coopératives et les mutuelles, créatrice de richesse dans le respect de leur valeurs », Coopérative et développement durable : cas de parc récréotouristique, 22 pages.

Lequin, M., 2001. « Écotourisme et gouvernance participative », presse de l'université du Québec, ISBN 2-7605-1084-0, collection temps libre et culture numéro 4, 234 pages.

Ministère des Finances, de l'économie et de la Ressource, 2003. « Politique de développement des coopératives : Horizon 2005 » Cahier de la direction des coopératives, 53 pages.

Parodi, M., 2008. « L'économie sociale et solidaire, une alternative à l'économie capitaliste ? », revue international e l'économie sociale.

Rapport du Conseil Economique et Social Régional de Bretagne, 2006. « L'économie sociale en Bretagne ; pour une région compétitive, sociale et solidaire ».

Risq, 2004, Chap.2 p.2-3

Documents juridiques

Loi sur les coopératives, L.R.Q., c. C-67.2, Publications du Québec, juillet 2001.

Loi n°47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération - Version consolidée au 01 avril 2009

Loi et règlement du Québec, L.R.Q., c. C-67.2, Loi sur les coopératives, 17 novembre 2005, Les publications du Québec, Québec).

Sites internet consultés

Observatoire en économie sociale, en développement régional et en organisation communautaire : www.ugo.ca/observer

Alliance Coopérative Internationale ACI : www.ica.coop

Développement durable et territoires : <http://developpementdurable.revues.org>

Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, http://www.jeunesdirigeants.fr/Portals/0/rapport_EcoSociale&Solidaire.pdf.

Office centrale de la coopération à l'école, <http://www.occe77.net/principes-cooperation/economie-sociale.htm>.

Projet de territoire : www.projetdeterritoire.com

Coopérative de développement régional Outaouais-Laurentides : www.cdrol.coop

Ministère du développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) : www.mdeie.gouv.qc.ca.

Conseil québécois coopération mutualité (CQCM) : www.coopquebec.coop.

Chantier de l'économie sociale : www.chantier.qc.ca.

Alliance de recherche universités-communauté pour le développement territorial et la coopération (ARUC-DTC) : <http://aruc-dtc.uqar.qc.ca>.

Délégation interministérielle à l'innovation, à l'expérimentation sociale et à l'économie sociale (DIIÉSES) : www.travail-solidarite.gouv.fr.

Groupement national des coopératives : www.entreprises.coop.

Chambre régionale d'économie sociale de Bretagne : www.cres-bretagne.org.

Réseau Coopérer pour entreprendre (réseau des CAE) : www.cooperer.coop.

Coop de travail 1-20MÉDIA | Graphisme, Web, 3D, Multimédia | Gatineau et Ottawa : www.1-20media.coop.

Laiterie de l'Outaouais : www.laiterieoutaouais.ca.

Marché de solidarités régionales de l'Outaouais (MSRO) : www.marcheoutaouais.com.