

Collection

*Études de cas d'entreprises
d'économie sociale*

no ES0601

**La Coopérative de solidarité
récréotouristique du Mont Adstock
et son impact sur la cohésion sociale**

Geneviève Langlois

*Projet Sociétariat coopératif
et cohésion sociale*

avec la collaboration de
Patrick De Bortoli

sous la direction de
Jean-Pierre Girard
et de
Benoît Lévesque

janvier 2006

Cette étude de cas fait partie des résultats de la recherche « Sociétariat coopératif et cohésion sociale ». Sa réalisation a été possible grâce au soutien du ministère du Développement économique et régional (devenu le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation en février 2005).

Elle s'inscrit comme contribution du CRISES à une recherche pancanadienne sur les liens entre cohésion sociale et coopératives. La recherche est coordonnée par le *Centre for the Study of Co-operatives* de l'Université de la Saskatchewan.

Équipe de recherche : Benoît Lévesque (professeur à l'Université du Québec à Montréal (UQAM)), Jean-Pierre Girard (coordonnateur du projet « Sociétariat coopératif et cohésion sociale »), Geneviève Langlois (assistante de recherche) et Patrick De Bortoli (assistant de recherche).

Il est à noter que les résultats proviennent principalement d'entrevues effectuées aux mois de juin et juillet 2003.

Cahiers du CRISES - Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale - no ES0601
« **La Coopérative de solidarité récréotouristique du Mont Adstock et son impact sur la cohésion sociale** »

Geneviève Langlois

ISBN : 2-89605-218-6

Dépôt légal : janvier 2006

Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

PRÉSENTATION DU CRISES

Notre Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) est une organisation interuniversitaire qui étudie et analyse principalement « les innovations et les transformations sociales ».

Une innovation sociale est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles.

En se combinant, les innovations peuvent avoir à long terme une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors une source de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence de nouveaux modèles de développement.

Les chercheurs du CRISES étudient les innovations sociales à partir de trois axes complémentaires : le territoire, les conditions de vie et le travail et l'emploi.

Axe innovations sociales et territoire

- Les chercheurs de l'axe territoire s'intéressent principalement aux rôles des acteurs sociaux, et à leurs pratiques innovatrices, dans les recompositions territoriales contemporaines. Ils étudient notamment l'émergence de réseaux sociaux et leurs liens avec de nouvelles formes de territorialité ; les relations entre les entreprises, les acteurs sociaux et les instances politiques locales ; les identités locales et leurs liens avec le développement économique et social ainsi que les modalités de gouvernance territoriale.

Axe innovations sociales et conditions de vie

- Les chercheurs de l'axe conditions de vie s'attardent à repérer, décrire et analyser des innovations sociales visant l'amélioration des conditions de vie, notamment en ce qui concerne la consommation, l'emploi du temps, l'environnement familial, l'insertion sur le marché du travail, l'habitat, les revenus, la santé et la sécurité des personnes. Ces innovations se situent, généralement, à la jonction des politiques publiques et des mouvements sociaux : services collectifs, pratiques de résistance, luttes populaires, nouvelles manières de produire et de consommer, etc.

Axes innovations sociales, travail et emploi

- Les membres de l'axe travail et emploi centrent leurs travaux sur l'organisation du travail, la régulation de l'emploi et la gouvernance des entreprises dans le secteur manufacturier, dans la fonction publique et dans l'économie du savoir. Les recherches portent sur les dimensions organisationnelles et institutionnelles de l'emploi et du travail. Elles concernent tant les syndicats et les entreprises que les politiques publiques et s'intéressent à certaines thématiques comme les stratégies des acteurs, le partenariat, la gouvernance des entreprises, les nouveaux statuts d'emploi, le vieillissement au travail, la formation et l'économie du savoir.

LES ACTIVITÉS DU CRISES

En plus de la conduite de nombreux projets de recherche, l'accueil de stagiaires post-doctoraux, la formation des étudiants, le CRISES organise toute une série de séminaires et de colloques qui permettent le partage et la diffusion de connaissances nouvelles. Les cahiers de recherche, les rapports annuels et la programmation des activités peuvent être consultés à partir de notre site Internet à l'adresse suivante : www.cris.es.uqam.ca.

Denis Harrison
Directeur

NOTES SUR L'AUTEURE

Geneviève LANGLOIS possède un baccalauréat en administration des affaires (B.A.A). Elle est assistante de recherche au Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), à l'Université du Québec à Montréal (UQAM).

TABLE DES MATIÈRES

LISTE : ORGANIGRAMME, CARTE, TABLEAU ET DÉFINITIONS	ix
LISTE DES ACRONYMES	xi
REMERCIEMENTS.....	xiii
RÉSUMÉ	xv
INTRODUCTION	1
1. DONNÉES CONTEXTUELLES DE L'ORGANISATION ET DE SON MILIEU	5
1.1. Historique de la coopérative	5
1.2. Portrait actuel de la coopérative	11
1.3. Le milieu.....	11
2. LA DIMENSION DE LA TERRITORIALITÉ	13
2.1. Territoire et membres	13
2.2. Communication et publicité.....	16
2.3. L'impact de la coopérative sur le milieu	18
2.4. Activités régionales	19
2.5. Histoire régionale	20
3. LA DIMENSION DE L'ACCESSIBILITÉ.....	23
3.1. Précarité de la situation financière.....	23
3.2. Parts de qualification et tarification.....	24
3.3. Heures d'ouverture	25
3.4. Collaboration et partenariat	26
3.5. Accessibilité des services	27
3.6. Projets non réalisés	28

4.	LA DIMENSION DE L'EMPLOYABILITÉ.....	29
4.1.	Le bénévolat	29
4.2.	Les employés	29
5.	LA DIMENSION DE LA DÉMOCRATIVITÉ.....	33
5.1.	Démocratie et influence au sein du conseil d'administration	33
5.2.	La participation et les membres	37
6.	LA DIMENSION DE LA CONNECTIVITÉ.....	41
6.1.	Contacts et collaboration au démarrage.....	41
6.2.	Affiliations.....	43
6.3.	Entraide.....	45
6.4.	Rassemblement.....	45
	CONCLUSION	47
	BIBLIOGRAPHIE	53
	ANNEXES	59

LISTE : ORGANIGRAMME, CARTE, TABLEAU ET DÉFINITIONS

ORGANIGRAMME 1

Niveaux hiérarchiques présents à la Coopérative de solidarité récréotouristique
du Mont Adstock36

CARTE 1

Carte de la MRC de L'Amiante.....59

TABLEAU 1

Composition du conseil d'administration de la Coopérative de solidarité
récréotouristique du Mont Adstock en date du 16 juin 200361

DÉFINITION 1

Fabrication.....62

DÉFINITION 2

Soins de santé et assistance sociale62

DÉFINITION 3

Commerce de détail.....63

LISTE DES ACRONYMES

ASSQ	Association des stations de ski du Québec
ATR	Association touristique régionale
CA	Conseil d'administration
CAMO	Comité d'adaptation de la main-d'œuvre
CDR	Coopérative de développement régional
CHRA	Centre hospitalier de la région de L'Amiante
CLD	Centre local de développement
CLE	Centre local d'emploi
CLSC	Centre local de services communautaires
CRCD	Conseil régional de concertation et de développement
CSRMA	Coopérative de solidarité récréotouristique du Mont Adstock
DEC	Développement économique Canada
DG	Directeur général
FDI	Fonds de développement industriel régional de Thetford
FIPA	Forum interparlementaire des Amériques
FLI	Fonds local d'investissement
MRC	Municipalité régionale de comté
RIC	Régime d'investissement coopératif
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
SOLIDE	Société locale d'investissement dans le développement de l'emploi

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier sincèrement M. Jean-Pierre Marcoux, directeur général de la Coopérative de solidarité récréotouristique du Mont Adstock, pour sa précieuse collaboration ainsi que tous les membres du conseil d'administration qui se sont déplacés pour nous rencontrer lors de notre visite à la coopérative.

Nous aimerions également remercier M. François Gosselin, ancien administrateur de la SADC de L'Amiante, M. Alex Marcoux, conseiller aux entreprises au CLD de la MRC de L'Amiante, et M. Dany Paré, directeur de comptes au Centre financier aux entreprises, Caisses Desjardins de L'Amiante.

RÉSUMÉ

Cette étude de cas s'inscrit dans la recherche « Sociétariat coopératif et cohésion sociale ». Elle vise à caractériser l'impact des activités de la Coopérative de solidarité récréotouristique du Mont Adstock sur la communauté, en utilisant cinq dimensions propres à la cohésion sociale, soit la territorialité, l'accessibilité, l'employabilité, la démocratisation et la connectivité. La forme juridique de l'entreprise, soit un regroupement de diverses catégories de membres, est porteuse d'une dynamique particulière entre les utilisateurs, les travailleurs et les membres de soutien, interaction qui ne peut se comparer à celle présente dans une coopérative ne comptant qu'une catégorie de membres. En effet, cette étude de cas met en lumière les particularités de chaque groupe de membres dans une coopérative de solidarité, les perspectives différentes que chacun peut apporter et les problématiques qui peuvent survenir dû aux intérêts parfois divergents des sociétaires.

Le Mont Adstock est un centre récréotouristique où l'on peut s'adonner au ski alpin, à la planche à neige, aux glissades sur tubes et aux promenades en traîneaux à chiens. On retrouve aussi sur cette montagne des sentiers de raquette et de motoneige, des sentiers de randonnée pédestre, des points d'observation ainsi que des aires de décollage pour deltaplanes et parapentes. La clientèle de l'entreprise provient surtout des municipalités de Thetford Mines, Disraeli et Adstock, lesquelles sont situées dans la MRC de L'Amiante, mais beaucoup de gens en provenance de l'extérieur de la région se rendent également à la station pour pratiquer leurs activités de prédilection. La coopérative a été constituée le 6 juillet 1998 à la suite d'une opération d'envergure instituée pour éviter le démantèlement des infrastructures présentes à la montagne. Le propriétaire à l'époque éprouvait de sérieuses difficultés financières et désirait se départir de la station. Des acheteurs s'étaient montrés intéressés à acquérir une partie des équipements, soit le télésiège quadruple et les canons à neige. Une telle transaction aurait entraîné la disparition du centre de ski. Par conséquent, M. Gérard Binet, le maire de Saint-Méthode-de-Frontenac à ce moment, organisa une vaste campagne de financement afin de ramasser les fonds nécessaires pour l'achat de la station dans sa totalité. En seulement quelques semaines, 480 000 \$ furent trouvés grâce à une importante mobilisation de la population de la région et aux généreuses contributions de plusieurs organismes du milieu.

Le Mont Adstock est considéré comme un joyau local par plusieurs et représente un attrait touristique important pour la région. Sa dénivellation de 335 mètres fait de cette montagne un site que l'on remarque de loin et c'est pourquoi de nombreuses personnes lui confèrent le titre de symbolique régionale. En plus d'avoir sauvé la station et d'avoir contribué à contrer l'exode des jeunes, la création de la coopérative a permis le maintien de 35 emplois saisonniers, un nombre non négligeable considérant la population de la région. Parmi ces travailleurs, plusieurs sont des étudiants ou d'anciens bénéficiaires de l'aide sociale pour qui leur emploi représente une

expérience de travail précieuse et une source de revenus quasi indispensable. Cependant, l'adhésion des travailleurs à la coopérative est très limitée. Au 17 juin 2003, le Mont Adstock comptait un total de 411 membres, soit 371 membres utilisateurs de catégorie loisir, 34 membres utilisateurs de catégorie affaires, 5 membres de soutien et 1 seul membre travailleur. Plusieurs raisons expliquent le nombre restreint de membres travailleurs, lesquelles seront examinées au cours de cette étude. Nous verrons que malgré le fait que la coopérative ait expérimenté quelques problèmes depuis sa constitution, elle joue néanmoins un rôle important au sein de la communauté et des environs.

Geneviève Langlois

INTRODUCTION

Ce document présente une étude de cas d'une coopérative de solidarité gérant un centre récréotouristique consistant essentiellement en un centre de ski alpin. La Coopérative de solidarité récréotouristique du Mont Adstock est située dans la municipalité d'Adstock, une petite localité de 2 400 habitants à quelques kilomètres de Thetford Mines dans la région de L'Amiante. Ce cas, quatrième d'une série, est réalisé dans le cadre d'une recherche menée par une équipe du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) de l'Université du Québec à Montréal. Le projet vise à mieux comprendre les impacts des coopératives de solidarité sur la cohésion sociale et s'inscrit plus globalement comme contribution à une recherche pancanadienne s'étendant sur trois ans sous le thème *Co-operative Membership and Globalization : Creating Social Cohesion through Market Relations*¹. De nombreux travaux ont démontré qu'avec le déploiement de l'économie de marché, l'ouverture des marchés et l'extraordinaire mobilité du capital, nos sociétés dites post-modernes ont tendance à générer de l'exclusion sociale à divers niveaux. Organisation conciliant entreprise et association et ayant une finalité de satisfaction des besoins des membres plutôt que le rendement sur le capital investi, la coopérative serait-elle davantage susceptible de renforcer la cohésion sociale que d'autres modèles organisationnels ? C'est l'hypothèse maîtresse orientant l'ensemble de ces travaux.

Nouvelle forme de coopérative introduite en 1997 dans la législation québécoise dédiée aux coopératives, la coopérative de solidarité a en quelque sorte un code génétique la rendant potentiellement fort attrayante pour des enjeux de développement local et des externalités socialement positives, en particulier sur le plan de la cohésion sociale. En fait, c'est de loin la composition de son sociétariat qui lui donne ce relief : des membres utilisateurs, des membres travailleurs et des membres de soutien. Bien que relativement inédite selon ses dispositions en Amérique du Nord, la formule de coopérative multisociétaire a fait ses preuves tant dans des pays dits en développement que dans des pays développés. Dans ce cas, l'exemple italien est remarquable par son rayonnement. Les premières manifestations de coopératives sociales ont pris place à Brescia, en Lombardie, à la fin des années 1960. En 2001, on en comptait environ 5 600 à l'échelle du pays. Elles sont de type A, donc œuvrant essentiellement dans des problématiques sociosanitaires, par exemple une résidence pour sidatiques en phase terminale, ou de type B, des entreprises d'insertion offrant une opportunité d'emploi à des dizaines de milliers d'exclus, chômeurs de longue date, détenus dont une partie de la peine peut se dérouler dans ces ateliers protégés, etc. (Borzaga, 1995 et 1997; Girard, Pezzini, Faubert-Mailloux, 2001; Zondonai, 2002). Le sociétariat se découpe souvent en deux ou trois grandes catégories, avec des sous-catégories. Devant ses potentialités élevées d'impact sociaux positifs et ses succès remarquables, le modèle a fait tache d'huile et se retrouve repris avec diverses adaptations dans d'autres pays de l'Union européenne. À une échelle plus modeste, la mise en place au Québec de quelque 250 coopératives de solidarité en l'espace de six ans, soit de 1997 à 2003, exprime aussi une demande sociale pour une forme différente d'organisation.

¹ Recherche coordonnée par le *Centre for the Study of Co-operatives* de l'Université de la Saskatchewan et associant une vingtaine d'universitaires provenant de diverses régions du pays : <http://socialcohesion.coop/index.htm>.

La perspective d'analyse adoptée dans les travaux du CRISES est de chercher à cerner et caractériser, au travers de cinq dimensions, les impacts des coopératives de solidarité sur la cohésion sociale. Développées dans le cadre d'une autre recherche menée également au CRISES il y a quelques années sur les coopératives de services financiers et la cohésion sociale², les cinq dimensions retenues et adaptées aux fins de ce projet sont la territorialité, l'accessibilité, l'employabilité, la démocrativité et la connectivité. Elles se présentent comme suit :

Territorialité

Au Québec, à l'exemple de ce qui se produit ailleurs au Canada, le territoire se redéfinit selon de nouvelles bases. Ce qui était jadis le cadre territorial paroissial, cadre épousant le territoire de la paroisse de l'Église catholique, structure microlocale rattachée à des collectivités plus ou moins homogènes, s'efface au bénéfice d'un cadre territorial élargi, supralocal, correspondant aux municipalités régionales de comté (MRC)³ aux collectivités hétérogènes. Dans quelle mesure les coopératives de solidarité s'harmonisent-elles avec cette nouvelle définition territoriale, et ceci, tant sur le plan du sociétariat, de la composition du conseil d'administration que du champ d'activité ? Les projets de développement de ces coopératives s'inscrivent-ils dans ce nouvel espace de référence ?

Accessibilité

Le niveau ou la facilité d'accessibilité aux services de la coopérative de solidarité est un élément capital de cette recherche. Partant du postulat de Vienney (1994) que les coopératives, à leur origine, se veulent une réponse à des besoins non ou mal comblés s'adressant à des acteurs relativement dominés, la recherche vise à caractériser cette accessibilité.

Ainsi, comme la dimension d'accessibilité renvoie directement aux services rendus, il est pertinent de se pencher sur la « nature » et le « rendement » de ces services en relation directe avec l'urgence des besoins de la population. D'une part, la notion de nature, pour mesurer à quel point les services rendus par les coopératives répondent bien à cette demande ou à ce manque (en ce qui concerne la nature du besoin) et, d'autre part, le rendement, soit la capacité des coopératives de répondre quantitativement à la demande.

On cherche également à apprécier la capacité de ces organisations à développer de nouveaux services : pour faire affaire avec des non-membres ou, suivant la typologie de stratégies de développement coopératif élaborée par Desforges (1979-1980), adopter des stratégies de polyvalence permettant d'élargir la gamme des services offerts aux membres, renforçant de ce fait l'intensité du lien d'usage. En outre, nous pouvons analyser la dimension d'accessibilité en la corrélant avec celle de connectivité et en se rapportant à l'influence qu'a eu l'implantation des

² Cinq cahiers de recherche ont été publiés à ce sujet. Ils sont disponibles sur le portail du CRISES : <http://www.crisis.uqam.ca/pages/fr/publications.aspx>. Le cahier synthèse a été publié en 2002 (Malo, Lévesque, Chouinard, Desjardins, Forgues, 2002).

³ Il s'agit d'un nouveau découpage territorial dicté par le gouvernement du Québec dans les années 1980 essentiellement pour faciliter l'aménagement du territoire. On relève au-delà d'une centaine de MRC.

coopératives sur les services environnants (déjà en place), par exemple pour les services personnels et à domicile avec ceux des centres locaux de services communautaires (CLSC) relativement à l'accessibilité de leurs services.

À un autre niveau, on peut se demander quel est l'impact des relations des coopératives avec ces services environnants sur l'accessibilité aux services de la coopérative elle-même, par exemple en évaluant à quel point l'accessibilité aux services est optimisée ou minée selon que la coopérative soit fortement connectée ou non aux organismes communautaires locaux. Enfin, l'accessibilité aux services peut également s'inscrire dans une logique de parité alors que nous cherchons à comprendre la nature du compromis que les coopératives ont opéré (si compromis il y a) entre les intérêts particuliers des individus, les intérêts des membres comme ensemble collectif et de l'intérêt général de la population en relation à l'accessibilité des services offerts.

Employabilité

La notion d'employabilité peut être interprétée différemment selon le secteur d'activité des coopératives de solidarité. Dans certains cas, cet élément est secondaire, par exemple la coopérative de solidarité offrant un ensemble de services de proximité à une communauté privée d'épicerie, de comptoir postal, de services bancaires, etc. Ici, la notion d'usage ou d'accessibilité est cruciale. Dans d'autres cas, la question de l'employabilité est centrale, comme cela pourrait l'être pour une coopérative opérant sous des programmes de réinsertion à l'emploi de populations marginalisées.

Quelques indicateurs ou questions balisent cette dimension : dans quelle mesure les emplois créés sont comparables, sur le plan des conditions de travail, aux emplois semblables dans d'autres organisations ? Les caractéristiques socio-économiques des personnes embauchées peuvent aussi traduire une influence des coopératives sur la cohésion sociale (emploi de gens pauvres, au chômage, jeunes ou vieux, hommes ou femmes, avec ou sans formation, etc.) et la comparaison de ces données avec d'autres organismes donne un indice de l'ampleur de l'apport à la cohésion sociale des coopératives, par rapport aux autres organismes du même acabit.

Démocrativité

La notion de démocrativité renvoie, d'une part, à la nature du processus démocratique privilégié dans la coopérative (démocratie représentative, directe ou délibérative) et à la forme institutionnelle ou composite de sa structure par le biais de concepts tels que la « démocratie sociale » et la « démocratie plurielle ». La distinction entre les deux sphères, quoique a priori ambiguë, est fondamentale. Dans un premier temps, la « nature du processus démocratique » renvoie à la pratique proprement dite de la démocratie, au sens opérationnel et dynamique du terme, d'où la notion de processus. La « forme institutionnelle ou composite de sa structure » renvoie, quant à elle, à la composition à proprement parler de la structure démocratique de l'entreprise, soit la composition de son conseil d'administration (CA), l'existence de comités spécialisés, les caractéristiques socio-économiques de cette composition, etc. Au cœur de cette deuxième sphère on retrouve les concepts de « démocratie plurielle » faisant référence à la

provenance territoriale, institutionnelle (autres organismes locaux) et socio-économique des membres du CA et autres instances de la structure démocratique de l'entreprise, et le concept de « démocratie sociale » renvoyant à la représentativité symétrique des collectivités locales ou supralocales au sein de cette même structure.

Connectivité

La dimension de connectivité est définie comme étant les liens entre divers acteurs tant individuels que collectifs constituant des réseaux, à la fois alimentés par et générant du capital social (valeurs de confiance et de réciprocité), qui favorisent la coopération et contribuent à la construction de la cohésion sociale. Cette dimension permet de voir en quoi le degré de « connectivité » des acteurs initiateurs de projets coopératifs a joué dans la réussite de leur réalisation. On parlera dans ces cas de stock de capital social. De cette même façon, nous traitons de la nature de ces liens, de cette connectivité, en regardant si ces liens constituent ce qu'on appelle des « liens forts » ou « liens faibles » (Granovetter, 1985) et dans quelle mesure les uns ou les autres ont une influence sur la cohésion sociale. Ensuite, et à cheval sur la dimension de la démocratie, y a-t-il influence de la « personnalité charismatique » des acteurs, tant individuels qu'institutionnels, sur la création de liens sociaux porteurs de potentialité, en ce qui a trait à la réalisation de projets ? Il s'agit de voir comment des acteurs locaux, porteurs de capital symbolique fort (directeur général d'une coopérative de services financiers, maire, institution reconnue, etc.), sont aptes, de par ce capital symbolique fort, à tisser des liens sociaux qui favorisent la réalisation d'un projet de coopérative de solidarité, tout en tenant compte du rôle d'une telle influence sur le processus et les composantes de la structure démocratique de l'entreprise.

D'autre part, cette dimension permet d'explorer à quel point la connectivité de l'entreprise est favorisée par le fait qu'elle épouse dans son fonctionnement territorial le découpage du nouveau territoire institutionnel du développement local, en l'occurrence, celui de la nouvelle MRC, comme l'ont fait notamment les CLSC. De même, la corrélation entre le degré d'accessibilité aux services (quantitativement) et le degré de connectivité de l'entreprise peut aussi jouer (voir Accessibilité). En dernier lieu, relève-t-on la présence de différents acteurs qui traditionnellement ne jouent qu'un rôle discret ou forcé, qui ont directement et volontairement contribué au succès du développement des coopératives de solidarité ?

La méthodologie

L'impact de la coopérative sur ces cinq dimensions est principalement évalué par une consultation menée auprès des parties prenantes clés : la direction générale ou coordination, des employés, des dirigeants (membres du conseil d'administration), des usagers et aussi des organismes ayant contribué à la mise en place et/ou au développement de la coopérative tels qu'un Centre local de développement (CLD), une Coopérative de développement régional (CDR), un Centre local d'emploi (CLE) et une Société d'aide au développement des collectivités (SADC). La consultation de la littérature grise et une recension relativement exhaustive sur Internet d'articles de presse, communiqués et autres par l'usage de moteurs de recherche de type *Google* constituent d'autres moyens employés dans le cadre de la recherche.

1. DONNÉES CONTEXTUELLES DE L'ORGANISATION ET DE SON MILIEU

1.1. Historique de la coopérative

La Coopérative de solidarité récréotouristique du Mont Adstock (CSRMA) est située dans la municipalité d'Adstock, à 16 km de Thetford Mines, dans la MRC de L'Amiante. Il s'agit d'un centre récréotouristique où il est possible de pratiquer le ski alpin et la planche à neige. On y retrouve un total de 16 pistes, dont deux sont homologuées pour la compétition sportive. Le Mont Adstock est caractérisé par une dénivellation de 335 mètres et le centre possède une capacité de remontée de 4 000 skieurs à l'heure. Les pistes de glissades sur tubes et les sentiers de raquette et de motoneige constituent également des aménagements dont on peut profiter en se rendant à la montagne. Le centre propose aussi des promenades en traîneaux à chiens. L'été, il est possible de s'adonner à la randonnée pédestre, à l'observation (points de vue aménagés) et au golf. Le terrain de golf comporte 18 trous. Ce parcours appartient cependant à des investisseurs privés, tout comme le chalet d'accueil. Les infrastructures associées au ski et au golf ont déjà formé une propriété commune, mais ce n'est plus le cas maintenant. On retrouve également au Mont Adstock des aires de décollage pour deltaplanes et parapentes.

Afin de bien comprendre la situation actuelle du centre récréotouristique, voici un bref survol des principaux événements ayant marqué l'histoire de l'un des plus vieux centres de ski de la région de la Chaudière-Appalaches :

- 1938 - décembre**
 - Première incorporation du Club de Ski de Thetford Mines inc., en vertu de la Loi des clubs par résolution du Conseil de la Cité de Thetford Mines.
 - M. Henri Campeau en est le fondateur.
- 1946 - mars**
 - Le Club de Ski de Thetford Mines inc. devient une corporation à but non lucratif selon la troisième partie de la Loi sur les compagnies du Québec.
 - Depuis le début, les opérations sont localisées au Mont Granit. Deux pistes sont accessibles et un monte-pente à câble (*ski tow*) constitue l'unique remontée mécanique.
- 1954**
 - Le Mont Granit est devenu trop petit pour satisfaire la demande grandissante des amateurs de ski.
 - Achat de près de 400 acres et début du déboisement des premières pistes au Mont Adstock, situé à Saint-Méthode-d'Adstock, dans le comté de Frontenac.
- 1960**
 - Construction du premier chalet d'accueil au Mont Adstock.
- 1961**
 - Installation du télésiège double (premier prototype des Industries Samson ltée).
- 1962**
 - Installation du premier téléski pour skieurs débutants.
 - Dans les années 1960, la population de la région exprime son désir

d'avoir accès à un club de golf. Le seul qui existe dans la région est un club privé qui appartient à une compagnie minière et l'accès est interdit à la majorité des résidants.

- 1971** · Installation d'un second téléski pour skieurs intermédiaires.
- 1972** · Lionel « Tom » Bourgault et ses collaborateurs décident de combler le besoin de la population en établissant un club de golf accessible à tous. Ils choisissent le Mont Adstock puisque celui-ci est déjà l'hôte d'activités hivernales et l'emplacement est prometteur.
 - Début de la construction du premier 9 trous de golf par la corporation du Club de Golf du Mont Adstock inc.
 - Le parcours est dessiné par M. John Watson.
- 1975** · Ouverture officielle du Club de Golf du Mont Adstock.
- 1979** · Début de la construction du second 9 trous de golf. La demande croissante de la population ainsi que la compétition provenant de l'autre club de golf, jadis privé et maintenant ouvert au public, poussent les promoteurs à ce nouveau développement.
- 1983 - septembre** · Installation de la première section de neige artificielle.
- 1985 - avril** · Changement de la dénomination sociale du Club de Ski de Thetford Mines inc. à celle de Station Touristique du Mont Adstock inc.
- 1985 - juillet** · Achat des actifs du Club de Golf Mont Adstock inc. (corporation à but lucratif) par la Station Touristique du Mont Adstock inc.
- 1986 - février** · Acquisition de près de 400 acres de terrain adjacents à la station pour le développement du ski alpin sur le versant nord-ouest.
- 1986 - été** · Développement de cinq nouvelles pistes de ski pour un total de quinze pistes et éclairage des deux premières pistes principales.
- 1986 - octobre** · Installation du télésiège quadruple.
- 1987/1988 - été** · Amélioration majeure des pistes (dynamitage et terrassement) et l'achat d'un premier Bombardier BR-400 (véhicule de damage et d'entretien des pistes).
- 1989** · Quatrième agrandissement et rénovation du chalet d'accueil.
 - Construction d'une nouvelle fosse septique et champ d'épuration.
 - Achat d'un deuxième Bombardier BR-400.
- 1990** · Construction d'une station de pompage au Lac à la Truite afin de garantir l'approvisionnement d'eau pour la fabrication de neige artificielle.

- Assainissement des lacs du terrain de golf.
 - Inauguration du nouveau chalet d'accueil.
- 1993 - octobre**
- Vente de la Station Touristique du Mont Adstock inc. (ski et golf) à trois hommes d'affaires de Montréal : Claude Frenière, Guy Frenière et le notaire Louis Jeannotte.
 - M. Jeannotte et MM. Frenière possèdent déjà une expérience en gestion de clubs de golf. En effet, Guy Frenière et Louis Jeannotte détiennent des actions dans le Club de Golf Alpine. Ils décident de les vendre afin de mieux se concentrer sur leur nouvelle acquisition. Ceux-ci demeurent cependant associés avec Claude Frenière dans le Club de Golf St-Simon et le Club de Golf Colonial.
 - Acquisition au coût de 1 700 000 \$ pour les installations évaluées à plus de 5 000 000 \$.
 - Changement de nom pour Station Plein Air du Mont Adstock Inc.
- 1994 - mai**
- Guy Frenière achète les parts de ses deux associés pour devenir propriétaire unique.
- 1994 - octobre**
- Guy Frenière admet qu'il ne possède pas les compétences nécessaires pour gérer un centre de ski et vend la montagne et ses installations à Robert Blais, un Sherbrookoïse, pour la somme de 350 000 \$ même s'il estime que leur valeur réelle se situe aux alentours de 2 000 000 \$.
 - La transaction comprend le télésiège quadruple (valant à lui seul 700 000 \$), le télésiège double, le téléski double, les canons à neige, les deux usines de pompage et la montagne.
 - Robert Blais, un fonctionnaire à la ville de Sherbrooke, connaît relativement bien le monde du ski ayant jadis occupé un poste de surintendant au Mont Bellevue.
- 1995**
- Vente du terrain de golf et du chalet à Claude Malette et Michel Savaria.
 - Claude Malette est un professionnel au Club de Golf Val-Morin et Michel Savaria est capitaine à ce même club.
 - Les négociations durent six semaines et la transaction frôle le million de dollars.
 - Le changement de propriétaire est bien reçu par les 200 membres du Club de Golf Mont Adstock puisque leurs rapports avec Guy Frenière semblaient quelque peu tendus.
- 1998 - juillet**
- Nouvelle administration du ski : la Coopérative de solidarité récréotouristique du Mont Adstock.

Source : Station Touristique du Mont Adstock (n.d.). « Historique ».

Selon le directeur général (DG) de la coopérative, les améliorations qui ont eu lieu dans les années 1980 ont été rendues possibles pour deux raisons. Tout d'abord, le gouvernement disposait davantage de fonds et pouvait donc se permettre de subventionner l'amélioration des pistes de ski

ainsi que l'achat de télésièges. De plus, à cette époque, l'achalandage dans les centres de ski était plus important et, par conséquent, les revenus générés l'étaient également.

En 1998, cela faisait quatre ans que M. Robert Blais était propriétaire du centre de ski Mont Adstock. Malheureusement, ces années ne furent pas de tout repos. En effet, celui-ci avait hérité d'un centre déjà en situation précaire et la température maussade des saisons de ski qui suivirent ne contribua en rien à l'amélioration de la situation. De plus, celui-ci en était à ses premiers pas en affaires et n'avait pas nécessairement prévu tout l'argent essentiel pour établir un fonds de roulement suffisant. Par conséquent, M. Blais était insatisfait des revenus générés par le centre et manquait d'argent pour le faire fonctionner. À cette époque, la station affichait un déficit d'exploitation de 100 000 \$. De plus, M. Blais avait cumulé des dettes dont il souhaitait se départir. Voyant qu'il se trouvait dans une situation très problématique, il téléphona à M. Gérard Binet, maire de Saint-Méthode-de-Frontenac à l'époque, et à M. Henri Therrien, maire de Thetford Mines, pour leur faire part de l'état des choses. Malgré un attachement profond à la montagne, M. Blais avait constaté la nécessité de s'en départir. De plus, il tenait à ce que les transactions s'effectuent très rapidement, vu la précarité de sa situation. M. Binet, prêt à faire tout son possible pour l'aider, exigea de connaître la situation financière exacte de l'entreprise. Celui-ci était également homme d'affaires et voulait juger de la gravité de la situation.

M. Binet était un fervent amateur du Mont Adstock où il allait régulièrement skier et refusait de voir disparaître la station. Il était un homme très impliqué dans son milieu et disposait d'une bonne expérience comme gestionnaire, ce qui fit de lui un excellent candidat pour prendre le dossier en main. M. Binet sollicita donc la collaboration d'un de ses bons amis, M. Daniel Nadeau, directeur général de la Caisse populaire Desjardins de Black Lake.⁴ Les deux hommes pratiquaient ensemble depuis longtemps le même art martial, le taekwondo, et il régnait entre eux un excellent climat de confiance. M. Nadeau, doctorant en finances à l'époque, est donc devenu en quelque sorte l'allié de M. Binet. Ceux-ci se réunirent avec une autre personne intéressée à s'impliquer dans le projet, soit M. André Gagnon, un dentiste de la région. M. Binet partagea avec eux ses idées pour la sauvegarde du Mont et M. Nadeau eut l'idée d'intituler le projet « Opération Fierté ». Le maire de Saint-Méthode-de-Frontenac était prêt à investir beaucoup de temps et d'énergie pour la sauvegarde du Mont, à la seule condition de ne pas siéger au conseil d'administration par la suite. Il ne voulait pas être lié de cette façon à la coopérative puisqu'il s'occupait déjà de divers projets nécessitant une grande implication.

La première étape du plan consistait en l'organisation d'une réunion au Mont Adstock. M. Binet cherchait, par ce moyen, à connaître l'intérêt de la population pour la sauvegarde du centre et à rassembler les investisseurs potentiels. M. Binet a déclaré : « Il nous faut absolument un appui majeur d'investisseurs si nous voulons convaincre les organismes socio-économiques comme les caisses populaires, la SADC et la SOLIDE d'embarquer dans le projet » (Bussièrès, 1998c). S'il n'y avait eu que quelques dizaines de personnes présentes à la rencontre, M. Binet aurait arrêté tout le processus. L'annonce de la réunion s'est faite par un communiqué à la radio ainsi que par la parution de la nouvelle en première page du *Courrier Frontenac*. La rencontre eut donc lieu le

⁴ La Caisse populaire Desjardins de Black Lake a été fusionnée avec les caisses de Saint-Ferdinand et de Coleraine en 2000. La nouvelle entité se nomme la Caisse populaire Desjardins du Carrefour minier (L'Amiante) et M. Nadeau en est le directeur.

19 mai 1998 et plus de 200 personnes se présentèrent, dont plusieurs maires des municipalités avoisinantes. Certaines personnes s'étaient déplacées pour critiquer la situation du Mont, mais M. Binet leur fit rapidement comprendre qu'ils n'étaient pas là pour faire le procès du centre, mais bien pour le sauver. Ce soir-là, M. Binet s'est retrouvé avec une liste de noms de personnes intéressées à investir dans « Opération Fierté ». Une semaine auparavant, M. Binet avait approché la MRC de L'Amiante pour solliciter sa contribution pour un montant de 100 000 \$. Cependant, la MRC refusa de lui octroyer cette somme.

Suite à la réunion tenue au Mont Adstock, M. Binet se rendit presque quotidiennement à Sherbrooke pour négocier avec M. Blais et son banquier. Ils parvinrent à une entente de l'ordre de 450 000 \$, une somme raisonnable considérant que l'évaluation du Mont Adstock et des installations qui s'y trouvaient avoisinait le million de dollars. Cependant, les créances de M. Blais dépassaient 500 000 \$. Par conséquent, il fut conclu que la boutique de ski demeurerait la propriété de M. Blais pendant trois ans afin de couvrir la différence entre le montant de la vente et le montant de ses créances. En effet, il tenait à récupérer les pertes de 60 000 \$ qu'il avait subies en étant propriétaire du Mont Adstock. Il importe de mentionner qu'avant qu'il soit décidé que le centre serait vendu à la communauté, M. Blais avait reçu quelques appels d'investisseurs possiblement intéressés à acheter les équipements de la station comme le télésiège quadruple et les canons à neige, ce qui signifiait, avec le démantèlement des installations, la fermeture de la station. Cependant, aucune entente n'avait encore été conclue. Personne ne désirait acheter la station dans sa totalité, surtout pas les investisseurs privés, à cause des importants engagements financiers et des rendements négatifs qu'affichaient les centres de ski au Québec depuis les dernières années. À peine une demi-heure après la conclusion de l'accord entre M. Blais et M. Binet, le Village Vacances Valcartier appela M. Blais pour exprimer son désir d'acquérir les équipements ci-haut mentionnés. Heureusement, celui-ci avait déjà donné sa parole pour tout vendre à la communauté.

C'est un conseiller en développement coopératif, M. Denis Gauthier de la CDR Québec-Appalaches, qui se déplaça pour discuter de la formule coopérative et de ce qu'elle avait à offrir. Vu que la formule coopérative de solidarité était très récente et qu'elle n'avait jamais été appliquée dans le domaine des loisirs, celle-ci fut plus ou moins considérée comme option. Cependant, à la suite d'une conversation entre un journaliste et M. Binet, un article paru disant que les promoteurs du projet allaient sûrement mettre sur pied une coopérative de solidarité. En effet, le maire de Saint-Méthode-de-Frontenac avait brièvement mentionné l'existence d'une nouvelle formule coopérative dont leur avait fait part le conseiller de la CDR. La parution de cet article poussa le conseiller et les promoteurs à sérieusement étudier cette possibilité et, finalement, à la mettre en application. Il y eut énormément de discussion quant au montant que les gens devraient déboursier pour accéder au statut de membre de la coopérative. Il fut déterminé qu'il y aurait deux catégories de membres utilisateurs, soit les membres de catégorie loisir (ceux qui achèteraient un abonnement de saison) et les membres de catégorie affaires. On décida que 5 000 \$ était le minimum à investir pour devenir membre utilisateur de catégorie affaires et que tout montant inférieur était considéré comme un don. De plus, pour les inciter à investir, on décida que les membres utilisateurs de catégorie affaires bénéficieraient de parts privilégiées dans la coopérative selon le montant investi. Les gens trouvaient l'idée de cette forme juridique intéressante puisque les risques financiers étaient limités et que la montagne devenait ainsi la propriété de tous.

Le Mont Adstock était vu par la population (et l'est encore) comme une richesse collective alors la formule coopérative de solidarité s'avérait appropriée.

La deuxième phase du projet fut donc le lancement d'une vaste campagne de financement auprès de la population. La communauté refusait de voir s'écrouler « son joyau local » et tenait à ce que le centre de ski demeure en opération. M. Binet fut l'élément central du projet, mais les initiatives dans la communauté fusèrent peu longtemps après. Il y eut une grande prise de conscience collective. De larges pans de la population se mobilisèrent, même les jeunes. En effet, le comité jeunesse réussit à accumuler 2 000 \$ simplement en effectuant de la sollicitation dans les bars. Le comité jeunesse a comme mandat de contrer l'exode des jeunes. Selon le directeur de la coopérative, en seulement deux semaines, les 450 000 \$ essentiels à l'achat de la station furent trouvés. On réussit également à amasser 30 000 \$ pour le fonds de roulement. Peu de temps après, la coopérative fut créée. La date exacte de constitution est le 6 juillet 1998. Sans cette mobilisation rapide, la station aurait subi un démantèlement de ses installations. Le fait que M. Blais ait donné priorité à la communauté pour l'achat de la station joua également un rôle déterminant dans la préservation du centre.

Selon une personne connaissant très bien le Mont Adstock, le scindement des infrastructures par la vente du terrain de golf et du chalet en 1995 fut une grave erreur. La gestion des lieux est maintenant beaucoup plus complexe puisque l'on retrouve deux administrations distinctes. Le chalet, lequel appartient au club de golf, est loué l'hiver à la station de ski pour la somme de 7 000 \$. La clientèle n'est pas du tout la même pour les deux entités, la station de ski attirant des jeunes et le club de golf plaisant aux personnes plus âgées. Par conséquent, selon cette même source, il arrive fréquemment qu'à la fin de la saison hivernale, le chalet nécessite des réparations à cause de l'insouciance des jeunes qui l'utilisent. Selon le directeur de la coopérative, les deux administrations ont conclu une entente par rapport aux dépenses reliées à l'entretien et aux bris. La coopérative défraie le tiers des coûts annuels et les propriétaires du club de golf en paient les deux tiers. Pour la coopérative, cela signifie des dépenses de l'ordre de 15 000 \$ à 20 000 \$. Selon la personne contactée connaissant bien les infrastructures du Mont Adstock, s'il y avait encore une administration commune des deux entités, une surveillance accrue serait certainement effectuée et il y aurait moins de négligence. De plus, plusieurs des dépenses réalisées doivent être séparées et il n'est pas rare que des « prises de bec » prennent place entre les deux administrations. Il importe aussi de mentionner que lorsque toutes les infrastructures appartenaient au même propriétaire, il y avait des forfaits golf/ski très avantageux, ce qui s'avérait une arme efficace contre la concurrence. Cependant, les propriétés distinctes et les frictions qui surviennent entre les deux administrations rendent impossible la disponibilité de tels forfaits à ce jour. Il y a également déjà eu des activités communes pour les membres du club de golf et du centre de ski comme le tournoi de fermeture de la saison 1993 qui a eu lieu au club de golf et auxquels étaient invités tous les membres actuels ou anciens des deux entités.

1.2. Portrait actuel de la coopérative

Comme toute coopérative de solidarité, le Mont Adstock compte trois catégories de membres, soit des membres utilisateurs, travailleurs et de soutien. Cependant, comme il a été évoqué plus tôt, une particularité qui distingue cette coopérative est le fait que ses membres utilisateurs sont subdivisés en deux catégories distinctes, soit les membres de catégorie loisir et les membres de catégorie affaires. Le membre de catégorie loisir est défini comme étant : « Une personne physique ou morale qui utilise les services dispensés par la Coopérative » (Coop de solidarité récréotouristique du Mont Adstock, 1998). Le membre de catégorie affaires, pour sa part, est défini comme étant : « Une personne physique ou morale qui comble ses besoins en maintenant les activités économiques de sa région et de sa propre entreprise » (Coop de solidarité récréotouristique du Mont Adstock, 1998). En fait, les membres affaires sont des personnes ayant contribué 5 000 \$ ou plus en mise de fonds.

Au 17 juin 2003, la coopérative comptait 411 membres au total, soit 371 membres utilisateurs de catégorie loisir, 34 membres utilisateurs de catégorie affaires, 5 membres de soutien (le CLD par le programme SOLIDE, la SADC, le FDI, la Corporation Desjardins et la MRC de L'Amiante) et un membre travailleur. Parmi les membres utilisateurs de catégorie affaires, on retrouve la Société financière Grengo, la Boulangerie Saint-Méthode et le philanthrope Donat Grenier.

1.3. Le milieu

Comme il a été mentionné précédemment, la coopérative est située au sein de la MRC de L'Amiante. Cette MRC, laquelle couvre une superficie de 1 905,66 kilomètres carrés, compte 19 municipalités, soit celles d'Adstock, Beaulac-Garthby, Disraeli (la paroisse), Disraeli (la ville), East Broughton, Irlande, Kinnear's Mills, Sacré-Cœur-de-Jésus, Saint-Adrien-d'Irlande, Sainte-Clotilde-de-Beauce, Sainte-Praxède, Saint-Fortunat, Saint-Jacques-de-Leeds, Saint-Jacques-le-Majeur-de-Wolfestown, Saint-Jean-de-Brébeuf, Saint-Joseph-de-Coleraine, Saint-Julien, Saint-Pierre-de-Broughton et Thetford Mines. On retrouve, en annexe, une carte de la MRC et de ses différentes municipalités. Adstock est la quatrième municipalité la plus peuplée de la MRC avec 2 471 habitants et celle de Thetford Mines arrive en tête avec une population de 26 403 résidents. Thetford Mines accueille donc plus de 60 % de la population de la MRC, laquelle est de 43 557 habitants, et Adstock en héberge à peine 5 % (données du Ministère des Affaires municipales et des Régions, 2005). Il est à noter que le 14 février 2001, les municipalités de Saint-Méthode-de-Frontenac, Saint-Daniel et Sacré-Cœur-de-Marie-Partie-Sud ont été fusionnées pour créer la municipalité d'Adstock. Puisque le Mont Adstock est situé dans l'ancienne municipalité de Saint-Méthode-de-Frontenac, plusieurs personnes utilisent toujours cette dénomination pour référer à l'endroit où se trouve le centre au lieu de désigner la nouvelle municipalité d'Adstock. L'âge médian des habitants de la MRC, soit 43,6 ans, est supérieur à celui du Québec, lequel est de 38,8 ans. Le nombre d'hommes et de femmes est sensiblement le même au sein de la région (Statistique Canada, 2001a).

Le taux de chômage dans la MRC en 2001 s'élevait à 8,3 %, une statistique comparable au taux de chômage moyen de 8,2 % à l'époque pour le Québec (Statistique Canada, 2001c). Selon l'Institut de la statistique du Québec (2003), l'économie de la région repose principalement sur l'industrie de la fabrication, les soins de santé et l'assistance sociale, et le commerce de détail. Pour éviter toute ambiguïté, il importe de bien définir ces trois industries, selon la définition du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN). Ces définitions se trouvent en annexe. Autrefois, l'industrie de l'amiante dominait l'économie, avec plus de 40 % de la main-d'œuvre locale travaillant dans ce secteur, mais à ce jour, cette statistique a chuté à moins de 10 % (Québec Information.com, 1999).

Les résidents de la MRC de L'Amiante gagnent un salaire sensiblement inférieur à la moyenne des Québécois. En effet, le revenu total médian annuel des habitants de la région est de 17 386 \$ alors que pour le reste du Québec, il est de 20 665 \$ (Statistique Canada, 2001b). Cela peut possiblement s'expliquer par la prédominance d'une industrie primaire, soit celle de la fabrication.

2. LA DIMENSION DE LA TERRITORIALITÉ

2.1. Territoire et membres

Le Mont Adstock est un centre de ski régional. Il n'y a pas de centre de ski majeur à proximité, les plus proches étant situés dans la région de Québec, à plus d'une heure de route. La majorité des skieurs de la région se procurent donc un abonnement de saison à la coopérative et se rendent à Québec une ou deux fois par année pour profiter des montagnes qui s'y trouvent. Les compétiteurs directs de l'entreprise sont le Mont Orignal, au Lac-Etchemin dans la Beauce, et le Mont Gleason, à Tingwick dans les Bois-Francs. Le Mont Orignal représente un concurrent important et beaucoup de skieurs de East Broughton, situé à mi-chemin entre le Mont Adstock et le Mont Orignal, privilégient cette destination pour pratiquer leur activité hivernale favorite. Cependant, avec la création de son parc à neige, le Mont Adstock est parvenu à regagner une partie de la clientèle que cette station lui avait dérobée. Le Mont Gleason, pour sa part, est très petit et ne dispose pas d'infrastructures comparables à celles de la coopérative, ce qui en fait un compétiteur de moindre importance. Le Mont Adstock offre un très bon calibre de ski et un produit de qualité à moindre coût, ce qui explique pourquoi plusieurs personnes optent pour ce centre au détriment des autres. Cependant, l'impact de la sauvegarde du Mont Adstock sur les autres centres de ski a été négligeable puisque sa survie a simplement contribué au maintien de la clientèle existante.

La coopérative ne partage pas d'alliance avec d'autres centres de ski. Cependant, la station s'avère complémentaire aux organismes impliqués dans le tourisme dans la région. En effet, dans une certaine mesure, ceux-ci doivent collaborer pour promouvoir le tourisme le plus possible sur le territoire et attirer la clientèle. Par conséquent, les activités offertes au Mont Adstock sont complémentaires aux sentiers pédestres, au musée minéralogique, au festival de la motoneige et aux autres lieux et événements attrayants pour les touristes visitant les environs. L'objectif du directeur général de la coopérative est de réunir tous les intervenants touristiques hivernaux de la région pour établir des objectifs et déterminer une clientèle cible à viser. Il voudrait instaurer une communication solide entre toutes les personnes concernées afin d'être en mesure d'offrir un produit touristique global. Le fait de mobiliser les ressources de chacun permettrait de créer une plus grande force d'action. D'ailleurs, ce projet est inscrit dans le suivi du Plan stratégique régional 2002-2007 de la région de la Chaudière-Appalaches.

Selon le directeur général de la coopérative, le Mont Adstock est considéré comme le joyau régional. Les gens manifestent la volonté de conserver ce centre dans la région et reconnaissent l'impact de la coopérative sur les municipalités environnantes. La population tient à ce que le Mont Adstock demeure en opération puisque beaucoup d'entreprises de la région s'expatrient vers des centres urbains plus grands, réduisant ainsi les possibilités d'emploi. De plus, le ralentissement de l'industrie de l'amiante avec, entre autres, la fermeture de la mine BC de Black Lake en 1997, a également entraîné la perte de nombreux emplois. Selon le directeur général, les médias font souvent mauvaise presse pour la région en insistant non seulement sur les départs et difficultés des entreprises, mais également sur les actes criminels commis sur le territoire de L'Amiante. Cependant, le Mont Adstock permet de contrer en partie cette représentation négative en projetant

l'image d'un centre accueillant et divertissant pour les familles et la population en général. La station contribue aussi à contrer l'exode des jeunes en offrant des activités de loisirs. Comme dans toute région semi-rurale ou rurale du Québec, la MRC de L'Amiante est aux prises avec le phénomène d'exode des jeunes vers des centres urbains, non seulement pour leurs études, mais également pour jouir d'infrastructures plus développées. Selon un représentant du CLD :

Au recensement de 2001, la population de notre MRC était en baisse de 10,5 % par rapport à 1986. Également, les projections d'évolution démographique de l'Institut de la statistique du Québec prévoient que la population de la MRC de l'Amiante glissera sous la barre des 40 000 personnes d'ici 2021, comparativement à un peu plus de 43 000 aujourd'hui.

Assemblée nationale, 2004

En 2002, le Mont Adstock a implanté un parc à neige qui connaît un très bon succès, autant au niveau local que régional. Le parc à neige constitue une attraction importante pour les jeunes et ceux-ci préfèrent aller « surfer » à Adstock et injecter des fonds dans l'économie régionale plutôt que d'aller, par exemple, à Stoneham ou au Mont Orignal. De plus, la station permet aux jeunes de se divertir pendant la saison hivernale. Selon le directeur de la coopérative, sans le centre de ski, les jeunes de la région n'auraient rien à faire pendant cette période de l'année.

Selon les membres du conseil d'administration du Mont Adstock, la montagne représente un atout important pour la région et fait partie de l'héritage du coin. La présence du centre confère une meilleure qualité de vie aux gens des municipalités à proximité en leur permettant de pratiquer des loisirs durant les quatre saisons de l'année. Les installations au Mont constituent même des incitatifs pour attirer à Adstock certaines personnes qui doivent s'installer dans la région. Un centre de ski est effectivement un élément important pour séduire des professionnels, tels que des médecins, qui recherchent un milieu où ils peuvent exercer des loisirs. Par conséquent, la station représente une plus-value pour les résidents permanents ainsi que pour ceux qui demeurent sur le territoire de façon occasionnelle. En effet, la région d'Adstock est riche en lacs et beaucoup de chalets sont habitables à l'année longue. De nombreuses personnes de Québec, Saint-Georges, Princeville et même des États-Unis passent donc leurs fins de semaine à leur résidence secondaire dans la MRC de L'Amiante et en profitent pour faire du ski à Adstock. Pour plusieurs, la présence d'un centre de ski à proximité constitue un critère important lors de l'achat d'une propriété de villégiature. De plus, la randonnée, la motoneige, la raquette, la glissade et bien d'autres activités peuvent également être pratiquées à la station récréotouristique du Mont Adstock, ce qui contribue indubitablement à attirer des acquéreurs d'habitation. Avec les lacs et la nature, le centre participe activement à la qualité de vie de la région.

La station est également un moteur très important de l'économie locale. Les résidents y dépensent beaucoup d'argent pendant l'année, fonds qui sont réinjectés dans la communauté par après. Sans le Mont Adstock, ces gens iraient dépenser leur capital ailleurs, pour la plupart à Québec. Les nouveaux produits et services développés par la coopérative au cours des quelques dernières années ont non seulement permis d'augmenter l'achalandage local, mais aussi d'attirer une clientèle en provenance de l'extérieur. Les randonnées en traîneaux à chiens ont été introduites en

2000, les glissades sur chambre à air vers 2001 (il y a actuellement deux pistes avec un petit remonte-tubes), le parc à neige en 2002, les sentiers pédestres en 2002 (qui se transforment en sentiers de raquette l'hiver) et les points d'observation en 2002 également. Le parc à neige a été aménagé au coût de 9 500 \$ et les frais relatifs à l'installation des infrastructures de glissades se sont élevés à 50 000 \$. D'importantes améliorations ont aussi été apportées au niveau des sentiers de motoneige en 1998, du chalet d'accueil en 1999 (par l'ajout d'un foyer face à la montagne) et des pistes pour le décollage des deltaplanes et des parapentes en 2002. Les sentiers de motoneige à la station constituent un point de repère pour ceux qui parcourent de longues distances pendant plusieurs jours. Les aménager a occasionné des frais de l'ordre de 20 000 \$ à 25 000 \$. La région de L'Amiante en est une riche en neige et puisque le nombre d'adeptes de la motoneige ne cesse de croître, les administrateurs de la coopérative ont jugé bon d'aménager des sentiers à la hauteur de leurs attentes. Avant cette implantation, les motoneigistes pouvaient passer par le Mont, mais le nombre de sentiers était très limité et l'ancien propriétaire, M. Blais, ne promouvait pas leur utilisation.

La station permet aussi aux trois magasins de sport de la région de survivre grâce à leurs ventes d'équipement de ski et de planche à neige. Le fait que plusieurs compétitions de ski se tiennent au Mont Adstock contribue également à l'économie de la région. Les athlètes et entraîneurs dorment dans les hôtels et mangent dans les restaurants locaux, ce qui génère des revenus considérables pour ces commerçants.

L'objectif principal lors de la constitution de la coopérative était de réussir à rentabiliser le centre de ski et de générer un surplus, ce qui constituait en même temps un défi de taille. Cependant, les administrateurs visaient également à atteindre deux autres objectifs importants, soit celui d'effectuer un maintien adéquat des équipements et de développer une structure efficace. En achetant le centre de ski, on voulait garantir un certain développement pour la région et s'assurer que la population ne regrette pas, quelques années plus tard, de n'avoir rien fait pour sauver un moteur important de l'économie régionale.

La clientèle membre du centre de ski provient des municipalités de Thetford Mines, Disraeli et Adstock. Cependant, certains membres viennent aussi de l'extérieur, ce qui s'explique par la popularité des résidences secondaires dans la région. Ceux qui désirent se procurer un abonnement de saison doivent devenir membre utilisateur loisir de la coopérative, mais les gens qui viennent skier une fois de temps en temps et qui ne veulent pas d'abonnement de saison n'ont pas besoin d'adopter ce statut. Les employés, pour leur part, proviennent à 80 % de Thetford Mines et 20 % d'Adstock.

La plupart gens utilisent la dénomination « Mont Adstock », « centre de ski Mont Adstock » ou « centre récréotouristique du Mont Adstock » pour faire référence à la « Coopérative de solidarité récréotouristique du Mont Adstock ». Ils préfèrent employer une version abrégée du nom officiel.

2.2. Communication et publicité

Il n'y a pas eu de publicité achetée dans le cadre « d'Opération Fierté », mais plusieurs articles de journaux ont été publiés à ce sujet et les animateurs de radio locale en ont également beaucoup parlé. À trois reprises, des articles portant sur l'opération de sauvegarde du Mont ont paru en première page du journal de la région de L'Amiante, *Courrier Frontenac*, ce qui n'avait jamais été vu dans l'histoire de cet hebdomadaire. C'est d'abord la crise que subissait le Mont qui a fait la une du journal, ensuite ce fut le lancement « d'Opération Fierté » et finalement, la réussite du projet et la sauvegarde du Mont. D'ailleurs, un suivi de la collecte de fonds a été fait au moyen d'un baromètre publié par *Courrier Frontenac* en première page. Il faut dire que le maire de Saint-Méthode-de-Frontenac à l'époque, M. Binet, connaissait bien le propriétaire du journal en raison des nombreuses publicités qu'il y avait fait mettre pour ses propres entreprises. Selon les dires de quelqu'un connaissant bien le fonctionnement du journal, son taux de pénétration serait très important, soit de 92 % à 95 %. Il y avait, à cette période, une compétition féroce entre les deux journaux existants, le *Courrier Frontenac* et *La Mine d'information*. Les journalistes se battaient pour obtenir les nouvelles en premier ; M. Binet était donc extrêmement sollicité. Aujourd'hui, le journal *La Mine d'information* n'existe plus.

Depuis l'acquisition du Mont et de ses installations par la coopérative de solidarité, aucune étude de marché n'a été faite pour mieux connaître le profil socio-économique de la clientèle. Depuis l'an 2000, Tourisme Amiante promet à la coopérative d'effectuer une telle enquête, mais cette démarche ne s'est pas encore concrétisée. Le directeur espère que l'étude sera réalisée en 2004. Pour l'instant, le système de billetterie ne permet pas la comptabilisation de données. Lorsque le centre organise des concours et des promotions, il serait beaucoup trop laborieux, selon les administrateurs, de compiler les 500 ou 600 noms et profils des participants dans une base de données. Cependant, ceux-ci avouent disposer du sexe et de l'âge de leurs membres utilisateurs de catégorie loisir, mais de ne pas s'en servir. Un représentant des membres utilisateurs de catégorie affaires a suggéré l'idée de consacrer une journée à effectuer un classement dans ces données et de réaliser un sondage pour recueillir celles qui manquent. Par contre, puisque la clientèle n'est pas exclusivement composée des membres utilisateurs de catégorie loisir, il serait très difficile d'établir le profil socio-économique de tous les usagers. La coopérative ne dispose d'aucune information concernant les skieurs qui ne possèdent pas d'abonnement saisonnier. Selon le directeur général, la clientèle serait composée de beaucoup de familles, de retraités et de jeunes.

Les administrateurs affirment que pendant les premières années d'existence de la coopérative, leur but n'était pas d'élargir la clientèle. En effet, ceux-ci devaient d'abord réussir à opérer avec les ressources et infrastructures déjà en place. C'est donc seulement en 2002, l'année où a été embauché le nouveau directeur général, qu'ils ont décidé d'élargir le territoire visé. Cependant, aucune stratégie publicitaire formelle n'avait encore été élaborée. Beaucoup de publicité était diffusée dans la région de Québec, le Mont Adstock essayant de faire compétition aux centres de ski majeurs comme Stoneham, le Mont-Sainte-Anne et Le Massif de Petite-Rivière-Saint-François. Cette pratique ne s'est pas avérée très efficace. Par conséquent, en 2003, le directeur a examiné la situation et s'est rendu compte que la coopérative bénéficiait d'une position centralisée. Dans la région des Bois-Francs, il n'y a pas de station d'envergure comme le Mont Adstock. Le seul centre de ski qui existe est le Mont Gleason. En Beauce, on retrouve le Mont

Original, qui ressemble sensiblement au Mont Adstock, mais les administrateurs de la coopérative considèrent leur station comme étant supérieure. Le Massif du Sud et La Crapaudière sont deux autres centres de ski situés sur ce territoire. Les administrateurs de la coopérative ont réalisé que les gens qui résident dans les régions des Bois-Francs et de la Beauce consacrent autant de temps pour se déplacer à Québec que pour se rendre à Adstock. Ils ont donc essayé d'adopter une stratégie progressive pour les encourager à venir à leur station. Pour compenser le fait que le centre ne dispose pas d'un budget très important, les administrateurs ont conçu des offres agressives, ce qui a engendré une réponse très favorable. Par exemple, pour la semaine de relâche, les résidents de ces régions étaient invités à venir skier gratuitement pour une journée en présentant une preuve de résidence. Ils avaient donc un total de neuf jours pour bénéficier de l'offre. La publicité n'a paru qu'une fois, sur une demie page, et entre 500 et 600 personnes sont venues, dont des familles complètes qui se sont déplacées au Mont. Les gens ont donc très bien répondu à l'appel et il y a eu d'excellents commentaires. Plusieurs de ces individus ne connaissaient même pas l'existence du Mont Adstock !

Le Mont Adstock effectue de la promotion dans les régions de la Beauce et des Bois-Francs pour attirer la clientèle en provenance de l'extérieur. En 2003, le centre a distribué des coupons deux pour un dans la région des Bois-Francs, entre autres à Victoriaville. En augmentant sa clientèle, la station vise à devenir à court terme un centre récréotouristique majeur en hiver et, éventuellement, un centre quatre saisons. Un comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO) travaillait, en 2003, à la réalisation d'un diagnostic des forces et faiblesses de la coopérative. Celui-ci devait dresser un plan d'action réaliste et fournir des suggestions pour l'implantation de solutions permettant de compléter les revenus provenant du ski avec des revenus provenant d'autres activités en vue d'attirer un autre type de clientèle (parce que les revenus du ski sont insuffisants). Plus précisément, un CAMO :

[...] vise à supporter une entreprise en difficulté dans la mesure où il est démontré que cette intervention pourra améliorer la situation de [...] l'entreprise. Le CAMO est composé de représentants des employés, de représentants de l'employeur, d'un consultant externe et d'un représentant d'Emploi-Québec. Son mandat est d'analyser les forces et faiblesses de l'entreprise, d'identifier les problèmes, d'explorer les voies de solutions, de recommander le plan d'action approprié et, enfin, de coordonner et réaliser les activités à l'étape de la mise en œuvre du plan d'action. Cette mesure est supportée à 100 % par Emploi-Québec.

QRHH, 2001

La mise sur pied de ce CAMO a été rendue possible grâce à une subvention de l'ordre de 50 000 \$ offerte par le CLE de Thetford Mines et le CLD de la région de L'Amiante. Le Mont Adstock veut aussi concevoir un plan de développement stratégique avec une firme professionnelle.

La station effectue également beaucoup de promotion au niveau local par le biais du journal hebdomadaire, *Courrier Frontenac*. De 35 % à 40 % du budget de publicité du Mont Adstock y est consacré. Les administrateurs l'utilisent beaucoup pour diffuser des communications auprès des membres, pour promouvoir les différentes activités qui se déroulent pendant l'année à la montagne, ainsi que pour faire valoir la vente d'abonnements de saison. La coopérative bénéficie d'une entente fixe et d'un prix privilégié avec le journal à cause de sa forme juridique. Le directeur général du Mont Adstock rédige les textes et le graphiste du *Courrier Frontenac* se charge de trouver un visuel pour les accompagner. La version finale est ensuite approuvée par le directeur de la station. Une autre méthode publicitaire employée est la radio. Le centre emploie la radio locale et fait également appel à la radio extérieure. Le directeur dispose d'ententes hebdomadaires et un nouveau message est diffusé à chaque semaine. De plus, en 2003, l'émission *Ski Mag*, présentée à RDS, a réalisé un reportage sur le Mont Adstock. La station a inclus cette production dans son budget publicitaire. Cette émission, qui bénéficie, selon les administrateurs, d'un auditoire de 200 000 à 250 000 personnes, est d'une durée de 30 minutes et se consacre uniquement au ski. Elle est diffusée trois fois pendant la semaine. Ce tournage a permis au centre de bénéficier d'une visibilité provinciale. Pour la saison 2003-2004, les administrateurs prévoyaient rédiger un bulletin d'information hebdomadaire destiné aux membres pour que ceux-ci soient tenus au courant des activités en cours. La station produit également un nouveau dépliant à chaque année, où sont annoncés les différentes activités, les forfaits, la tarification, l'horaire ainsi que la localisation du centre.

Une journée par année, la municipalité d'Adstock invite ses résidants à venir skier gratuitement au Mont Adstock. Cet événement se déroule toujours un samedi et prend place depuis environ six ans. Chaque personne qui prouve par le biais de deux pièces justificatives que son domicile est situé à Adstock se voit offrir un billet de remontée gratuitement. Cette activité, qui connaît un bon succès depuis son implantation, constitue un moyen efficace de promouvoir le centre et d'attirer la clientèle locale.

Les stations concurrentes, de leur côté, font également de la promotion dans la région de L'Amiante. Leur stratégie est axée sur le ski de soirée, une activité que l'on ne peut pratiquer au Mont Adstock.

2.3. L'impact de la coopérative sur le milieu

La coopérative a permis la sauvegarde des infrastructures de la station de ski, ce qui constitue, bien évidemment, le plus gros impact pour la région. Selon les principaux intervenants du Mont Adstock, la station ne pourrait pas survivre si elle appartenait à des investisseurs privés. Avant l'arrivée de la coopérative, la station était aux prises avec de sérieux problèmes financiers et selon eux, ces mêmes problèmes seraient présents si le Mont Adstock était la propriété de particuliers. Le statut de coopérative permet à l'entreprise de bénéficier de plusieurs subventions auxquelles elle ne serait pas autrement admissible. Ce financement assure ainsi sa survie.

Selon plusieurs personnes, les quatre municipalités qui ont été les plus directement touchées par la sauvegarde de la montagne sont celles de Thetford Mines, Black Lake⁵, Disraeli et Adstock. Il est évident que le fait que le centre de ski du Mont Adstock soit demeuré ouvert a été très bénéfique pour le tourisme dans la région de L'Amiante. La station constitue un attrait touristique important et contribue à accroître l'achalandage des visiteurs.

2.4. Activités régionales

Du 1^{er} au 9 août 2003 a eu lieu dans la MRC de L'Amiante la 39^e Finale des Jeux du Québec, « [...] le plus grand événement qu'ait connu la MRC de L'Amiante » (Paquet, 2002). Cette activité consiste en une série de compétitions sportives regroupant des athlètes de partout à travers la province. La tenue des Jeux du Québec dans la région a permis d'attirer plus de 20 000 visiteurs et 4 250 athlètes et accompagnateurs! De plus, environ 3 000 bénévoles ont contribué à faire de ce projet une réussite. Les Jeux du Québec ont généré des retombées économiques de l'ordre de six millions de dollars dans la région.

La région de L'Amiante avait également accueilli les Jeux du Québec à l'hiver 1980 et plusieurs activités s'étaient déroulées au Mont Adstock. À cette époque, les propriétaires de la station offraient des forfaits spéciaux pour la durée de l'événement. Ils faisaient également fonctionner le télésiège de façon quasi constante. Malheureusement, les administrateurs de la coopérative n'ont pu offrir un tel service aux visiteurs des Jeux du Québec de 2003 puisque le télésiège n'était pas en opération pour des raisons d'entretien. Cependant, l'activité « tam-tam sous les étoiles » s'est quand même déroulée au Mont Adstock les 2 et 8 août. Un astronome et des joueurs de tam-tam étaient rassemblés avec les visiteurs autour d'un grand feu. Même si la Coopérative de solidarité récréotouristique du Mont Adstock n'a pas été en mesure d'accueillir bien des activités pendant les Jeux de 2003, celle-ci a quand même bénéficié d'une certaine visibilité à cause des compétitions de golf qui ont eu lieu sur le site.

Thetford Mines a été l'hôte des Fêtes de L'Amiante de 1972 à 1995. Cette activité consistait en un tournoi de balle rapide jumelé à des spectacles en plein air et attirait plus de 100 000 personnes en l'espace de 10 jours. Les équipes de balle provenaient de partout aux États-Unis et au Canada. Au fil du temps, un important déficit fut accumulé et plusieurs administrateurs démissionnèrent, ce qui causa l'arrêt de cette activité. Cependant, en 1996, plusieurs anciens bénévoles des Fêtes de L'Amiante organisèrent l'événement Thetford en Fête, lequel consistait en divers spectacles et des courses de démolition. Après sa première année, Thetford en Fête avait déjà cumulé un déficit de 9 000 \$. De plus, en 1997, les organisateurs furent incapables de payer un important artiste invité qu'ils avaient sollicité, ce qui poussa certains administrateurs à se retirer de l'organisation du projet. Bref, Thetford en Fête connut une durée de vie encore plus courte que son prédécesseur, les Fêtes de L'Amiante. En 1994, les Thetfordois virent apparaître le Festival de la relève, un festival de musique qui attire plus de 40 000 visiteurs par année. Ce festival connaît encore à ce jour beaucoup de succès.

⁵ Le 17 octobre 2001, la municipalité de Black Lake a été fusionnée à celle de Thetford Mines.

Il y a également eu, à une certaine époque, la Semaine du Petit Caribou de Thetford Mines, une fête western comprenant des séances de rodéo. Cet événement a été remplacé par le Festival Country Western de Thetford Mines. De plus, depuis 1988, Thetford Mines est l'hôte du Festival Nord-Américain de la Motoneige. Cet événement attire en moyenne près de 1 000 motoneigistes par année.

Finalement, la région de Thetford Mines accueille annuellement la Fêtes des Couleurs, un événement organisé par Tourisme Amiante à l'automne. Cette activité, créée en 1989, permet d'accroître la notoriété des artistes de la région et de faire valoir les beaux paysages du coin.

2.5. Histoire régionale

On ne peut parler de l'histoire régionale sans mentionner les grèves de l'amiante qui ont pris place dans les années 1940 et 1970. La première grève débuta en février 1949 et rassembla 5 000 mineurs d'Asbestos et de Thetford Mines. Ceux-ci réclamaient une hausse importante de leur salaire ainsi que de meilleures conditions de travail, c'est-à-dire une élimination de la poussière d'amiante dans l'air ambiant. Ce débrayage dura près de cinq mois. Ensuite, en mars 1975, 3 500 travailleurs de l'amiante de Thetford Mines votèrent pour déclencher une grève. Celle-ci dura huit mois. Les résultats furent concluants puisque « Les tâches les plus risquées sont maintenant automatisées et l'air ambiant est maintenant contrôlé » (Radio-Canada, 2004). En 1977, le gouvernement de René Lévesque annonça la nationalisation de deux des plus importantes compagnies d'amiante au Québec, ce qui fit le bonheur des travailleurs de l'industrie. Cependant, 1987 marqua le début d'une crise de l'amiante à l'échelle mondiale, puisque ce produit fut alors perçu comme dangereux et nocif pour la santé. Certains pays décidèrent même de le bannir. Par conséquent, la demande pour l'amiante chuta radicalement et ne retrouva jamais l'apogée connu dans les années 1950. « Depuis 1986, dans la région de L'Amiante, il y a eu d'importantes fermetures de mines à Robertsonville, Coleraine, Black Lake, etc. » (Gagné, 2004). Ce discrédit de l'amiante fut pénible pour les citoyens de la région, qui se sentirent dévalorisés et qui éprouvèrent une baisse de fierté envers leur milieu. Par conséquent, malgré les améliorations importantes apportées à l'industrie de l'amiante, celle-ci ne s'avère plus le moteur de l'économie de la région comme autrefois. Seulement deux mines étaient encore en exploitation sur le territoire de la MRC au mois d'août 2003, soit une souterraine (la mine Bell) et une à ciel ouvert (mine Lac d'Amiante du Canada). Les deux appartiennent à la même compagnie, LAB Chrysotile inc., qui emploie près de 1 000 travailleurs dans la région. Depuis cette crise de l'amiante, l'économie s'est diversifiée et le secteur industriel s'est beaucoup développé, ce qui a permis la création de plusieurs emplois.

La région de Thetford Mines a vécu des moments pénibles au cours des dernières décennies avec la fermeture de plusieurs mines et de l'entrepôt Aligro par Steinberg en 1991. Par conséquent, l'annonce de la fermeture possible du Mont Adstock fut un élément rassembleur. La population a manifesté son désir de ne plus voir disparaître des entreprises et infrastructures locales. Plusieurs générations ont été élevées à penser qu'un travail dans les mines leur garantissait un emploi à vie et, par conséquent, une sécurité. Le ralentissement de l'industrie suite à la crise mondiale de l'amiante et la fermeture de la mine de Black Lake a jeté sur la population un sentiment

d'inquiétude. La crise du Mont Adstock a donc encouragé l'entrepreneurship de la population. À la suite de la sauvegarde de la station, des comités se sont formés pour prévenir la perte d'infrastructures importantes dans la région. Il y a eu, entre autres, la création d'un comité de diversification économique et d'un comité d'investissement.

3. LA DIMENSION DE L'ACCESSIBILITÉ

3.1. Précarité de la situation financière

La Coopérative de solidarité récréotouristique du Mont Adstock est aux prises avec une santé financière assez précaire; son chiffre d'affaires au 30 avril 2003 était de 512 354 \$, mais les importants frais d'opération ont causé un déficit de 8 259 \$ pour l'exercice se terminant à cette date. Au 30 avril 2003, son capital social s'élevait à 542 550 \$ et la réserve générale présentait un déficit de 156 284 \$. Cependant, le point positif qui ressort de ces données est que la situation s'est sensiblement améliorée comparativement à l'année précédente. En effet, au 30 avril 2002, la coopérative avait un chiffre d'affaires de 456 412 \$, un déficit de 69 449 \$, un capital social de 515 100 \$ et une réserve négative de 148 025 \$.

La précarité de la situation financière de l'entreprise résulte de plusieurs facteurs. D'abord, il importe de mentionner qu'avant l'arrivée de la coopérative, le centre de ski avait été un peu laissé à l'abandon. En raison de la faible rentabilité du Mont Adstock, le propriétaire antérieur n'effectuait que les réparations urgentes et ne disposait pas des moyens pour entretenir les équipements de manière adéquate. Par conséquent, la coopérative s'est retrouvée avec plusieurs réparations à réaliser, les unes à la suite des autres. De plus, les administrateurs actuels misent beaucoup sur l'aspect préventif et sécuritaire, ce qui occasionne évidemment des frais supplémentaires. Par exemple, durant la saison 2002-2003, ils ont investi 20 000 \$ dans la réparation des pompes pour limiter les bris lors de l'enneigement. Les réparations effectuées sur le télésiège en 2003 ont quant à elles engendré des frais de plus de 25 000 \$. Depuis la mort d'un jeune skieur de 13 ans en 2000, les dirigeants de la coopérative accordent une grande importance à tout ce qui touche la sécurité des utilisateurs. Comme il est possible de le constater dans le suivi du Plan stratégique régional 2002-2007 de la région de la Chaudière-Appalaches, le directeur général de la coopérative prévoit des investissements de l'ordre de 592 000 \$ à 690 000 \$ au cours des prochaines années pour mettre à niveau les infrastructures et assurer le développement du Mont Adstock.

Le deuxième facteur en importance pour expliquer la situation financière du Mont est que les centres de ski au Québec connaissent certaines difficultés, surtout ceux en région. Les administrateurs affirment que les stations les plus importantes attirent de plus en plus de visiteurs de l'extérieur et les petites stations luttent pour conserver leur clientèle. Les stations de ski doivent également subir les aléas de la température, ce qui affecte énormément leur chiffre d'affaires. En effet, les conditions météorologiques des dernières années n'ont pas été les plus favorables pour le ski, ce qui peut également expliquer les rendements négatifs de plusieurs centres. De plus, comme il a été mentionné par Jean-Yves Grenier lors de l'assemblée générale annuelle de 2003 (mot du président): « [...] notre industrie doit faire face à une hausse générale des coûts d'exploitation laissant souvent une marge de manœuvre limitée à ces (sic) administrateurs. » La hausse des frais d'assurances responsabilité civile ainsi que l'augmentation du prix du carburant en 2002 ont également nuit à la rentabilité de l'entreprise.

La coopérative n'a jamais versé de ristournes et il est peu probable que les membres en reçoivent dans un avenir rapproché. En effet, l'entreprise doit d'abord se sortir de la situation précaire dans laquelle elle se trouve.

3.2. Parts de qualification et tarification

Comme il a été mentionné précédemment, il existe deux catégories de membres utilisateurs. Les parts de qualification sont de 50 \$ pour les utilisateurs de catégorie loisir (5 parts sociales de 10 \$ chacune), 5 000 \$ pour les utilisateurs de catégorie affaires (500 parts sociales de 10 \$ chacune ou une part sociale de 10 \$ et 4 990 parts privilégiées de 1 \$ chacune), 1 000 \$ pour les membres travailleurs (100 parts sociales de 10 \$ chacune) et 10 000 \$ pour les membres de soutien (1 000 parts sociales de 10 \$ chacune ou une part sociale de 10 \$ et 9 990 parts privilégiées de 1 \$ chacune). Dans le document original des statuts et règlements de la coopérative, on peut lire que :

Les détenteurs de ces parts privilégiées auront droit de recevoir, lorsqu'il en sera déclaré et tel que déclaré par le conseil d'administration lorsque la situation financière de la coopérative le permettra, un intérêt non cumulatif équivalent au taux de base de l'institution bancaire de la Coopérative plus un pour-cent (1) % à la date de fin de l'année financière de la Coopérative par an sur le montant versé. Cet intérêt sera payable à compter de la date, à l'époque et de la façon qui pourront être déterminées par le conseil d'administration.

Coop de solidarité récréotouristique du mont Adstock, 1998

Tous les nouveaux membres doivent payer la totalité de leurs parts de qualification au moment d'adhérer à la coopérative. Il importe de mentionner que les parts de qualification pour un membre travailleur totalisaient 2 000 \$ lors de la constitution de la coopérative et s'élèvent à 1 000 \$ depuis 1999. Lorsque les parts de qualification se chiffraient à 2 000 \$, celles-ci étaient payables à raison de 1 000 \$ comptant lors de l'adhésion à la coopérative et le solde pouvait être acquitté par prélèvements de 5 % sur le salaire brut. Elles sont maintenant payables en un seul versement, au moment de l'admission comme membre.

À cause des changements de propriétaire survenus et des nombreuses difficultés encourues depuis l'existence du Mont, la tarification a souvent subi des modifications, à la hausse comme à la baisse. Les stratégies utilisées pour recruter des usagers afin d'augmenter la clientèle du centre ou pour faire davantage de profit afin d'assurer une certaine stabilité financière ont toujours directement affecté les prix demandés.

Pour la saison 2002-2003, la tarification journalière pour le ski était de 19,13 \$ pour un adulte et 15,65 \$ pour un jeune de 6 à 17 ans. Pour une demi-journée, il en coûtait 12,61 \$ pour un adulte et 10,43 \$ pour un jeune. Les jeudis, par contre, le ski était offert à seulement 15 \$. Dans tous les cas, le ski était gratuit pour les enfants de cinq ans et moins. Pour les glissades, il n'y avait aucun frais non plus pour les enfants de cette catégorie d'âge. Les tarifs associés à cette activité pour les

6 à 17 ans étaient de 4,35 \$ pour deux heures et 6,96 \$ pour quatre heures. Les 18 ans et plus, quant à eux, devaient déboursier 5,22 \$ pour deux heures et 8,69 \$ pour quatre heures. Au niveau du ski, pour l'année 2002-2003, le prix de l'abonnement de saison pour un adulte était de 345 \$ et pour l'année 2003-2004, il était de 395 \$.

Pour les motoneigistes, il n'y a pas de coûts associés à l'utilisation des sentiers de la coopérative. Cependant, comme il a été mentionné par un administrateur de l'entreprise, ceux-ci consomment des boissons au bar et mangent au restaurant. La présence des sentiers de motoneige permet donc de générer, de façon indirecte, un certain revenu. L'utilisation des sentiers pédestres est également exempte de frais. Pour les pistes de décollage des deltaplanes et des parapentes, il en coûte environ 5 \$ par entrée. L'argent ainsi accumulé est réinvesti pour l'achat d'équipement en lien avec ces loisirs, tel que des outils pour la direction des vents. Aucune de ces activités n'exige le statut de membre de la coopérative. Par conséquent, l'implication du consommateur est très limitée.

3.3. Heures d'ouverture

Lors de la saison 2002-2003, le Mont Adstock était ouvert les jeudis de 9h00 à 15h30 et les vendredis, samedis et dimanches de 9h00 à 16h00. Le centre est également ouvert à chaque année pendant les congés scolaires et la période des Fêtes. La station ouvre ses portes vers la mi-décembre et les ferme au début du mois d'avril. Selon les administrateurs de la coopérative, il n'y a pas assez de demandes pour que le centre soit ouvert les lundis, mardis et mercredis. À une certaine époque, le Mont était ouvert sept jours par semaine, mais l'achalandage pendant ces trois journées était insuffisant pour couvrir les frais. Lorsque Claude Frenière, Guy Frenière et Louis Jeannotte prirent possession des lieux en octobre 1993, ceux-ci décidèrent qu'il n'y aurait plus de ski durant les jours de semaine, laissant seulement le samedi et le dimanche pour accueillir les skieurs. Lorsque Robert Blais devint propriétaire du centre en 1994, il décida que la station serait ouverte du jeudi au dimanche, de 9h00 à 16h00. Par conséquent, lorsque la coopérative prit possession des infrastructures, le centre était ouvert ces quatre journées. Les administrateurs n'avaient pas l'intention d'ouvrir les portes le jeudi, mais le nombre de personnes désirant venir skier cette journée de la semaine fut suffisant pour que le centre puisse les accueillir. Les pistes pour glissades sur chambre à air, elles, ne sont ouvertes que la fin de semaine, sauf durant la période des Fêtes et les congés scolaires.

Le fait que le centre ne soit ouvert que quelques jours par semaine l'empêche parfois de bénéficier d'occasions intéressantes pour accumuler une somme considérable d'argent en peu de temps. Entre autres, les semaines de relâche des étudiants représentent des périodes achalandées pour les stations de ski. En 2003, le Mont Adstock a ouvert ses portes toute la semaine pour la période de relâche des jeunes du secondaire. Malheureusement, les dates de vacances des cégépiens n'étaient pas les mêmes et ceux-ci n'ont pu bénéficier de la prolongation des journées d'ouverture de la coopérative. Le Mont Adstock a donc manqué une occasion intéressante d'accueillir une bonne quantité de skieurs. Par conséquent, il serait fort bénéfique pour l'entreprise de trouver une façon afin que tous les jeunes de la région en semaine de relâche puissent venir skier au Mont.

Comme il a été mentionné précédemment, le Mont Adstock n'offre pas de ski de soirée. Cependant, cette activité a jadis existé à la station de ski. En effet, jusqu'au début des années 1990, les adeptes du ski pouvaient pratiquer leur sport de prédilection en soirée. Cependant, cette activité fut arrêtée pour deux raisons. Tout d'abord, le gouvernement a instauré des normes obligeant les centres de ski à utiliser de très gros et très puissants projecteurs. Le Mont Adstock, pour sa part, possédait des projecteurs de type plus artisanal et ne disposait pas des moyens financiers pour s'équiper des projecteurs requis. Les amateurs de ski de soirée n'étaient pas assez nombreux non plus pour justifier cette dépense. La deuxième raison concerne les assurances. En effet, les coûts relatifs pour assurer la station pour le ski de soirée étaient mirobolants. Les administrateurs ont donc décidé de laisser tomber cette activité.

3.4. Collaboration et partenariat

Ainsi qu'il en est fait état dans ce rapport, de par la mobilisation et le travail acharné de la communauté, les 450 000 \$ nécessaires à l'achat du centre en 1998 furent amassés en seulement quelques semaines, en plus de 30 000 \$ pour constituer le fonds de roulement. Cette somme provient de plusieurs sources. En premier lieu, la catégorie des membres utilisateurs de la catégorie affaires a fourni pour un total de 280 000 \$. Ces membres, au nombre de 34, ont contribué entre 5 000 \$ et 100 000 \$ chacun. Ensuite, les membres de soutien, c'est-à-dire la SADC, le FDI, la Corporation Desjardins⁶, la MRC et le CLD – par le programme SOLIDE – ont contribué pour un total de 190 626 \$. La SADC a fourni 75 000 \$, le FDI a accordé 50 000 \$, la Corporation Desjardins a offert 26 800 \$, la MRC a fourni 13 826 \$ et la SOLIDE a contribué 25 000 \$. Ces apports représentent des prêts étalés sur cinq ans, lesquels sont arrivés à échéance en 2003. Ceux-ci ont par contre été renouvelés. Ceux de la FDI et de la Corporation Desjardins sont sans intérêts. De plus, un membre travailleur a investi 2 000 \$ et le projet a également bénéficié de dons d'une valeur d'environ 1 900 \$. Finalement, une centaine de membres utilisateurs de catégorie loisir ont investi 50 \$ chacun en parts de qualification, totalisant ainsi 5 000 \$. La MRC de L'Amiante a également fourni 25 000 \$ pendant trois ans, donc 75 000 \$ au total, vu le niveau supralocal de la coopérative. Cet argent n'a pas servi pour la mise de fonds, mais fut injecté en 2001, 2002 et 2003 et fut converti en parts privilégiées.

Il importe de mentionner que les avis sont partagés quant au montant exact amassé. Certains allèguent que tout ce processus de levée de fonds n'a pas été à l'abri de dérives. Par ailleurs, selon la version du directeur général, il aurait fallu recueillir un montant supplémentaire de 20 000 \$ afin d'atteindre le fonds de roulement de 50 000 \$ requis à l'époque pour que tout fonctionne adéquatement.

La sauvegarde du Mont n'aurait pu être possible sans la généreuse contribution de M. Donat Grenier, un philanthrope de la région. Lors « d'Opération Fierté », M. Binet contacta M. Grenier pour qu'il assiste à la réunion au Mont. Ce dernier, en revanche, ne pouvait y être. Cependant, il demanda à M. Binet de le rappeler. Ils dînèrent ensemble et M. Grenier fit part de son intention

⁶ La Corporation Desjardins de développement de la région de L'Amiante est une organisation dont les fonds proviennent des caisses populaires situées dans la région de L'Amiante.

d'investir 100 000 \$ dans le projet. M. Binet et tous les administrateurs de la coopérative s'entendent pour dire que la sauvegarde du Mont aurait été impossible sans lui.

Pour permettre la réalisation du projet de parc à neige, le CLD injecta 9 500 \$ en 2002. Ce sont trois jeunes de la région, Alexandre Lallier, Philippe Faucher et François Gagnon, qui prirent ce projet sous leurs ailes. Ceux-ci visitèrent plusieurs centres de ski pour constater comment les infrastructures destinées aux planchistes étaient disposées. Ils créèrent eux-mêmes les plans en se basant sur ce qu'ils avaient vu et en ajoutant quelques-unes de leurs idées. Le parc à neige au Mont Adstock s'adresse autant aux débutants qu'aux experts. Selon le directeur du Mont Adstock (avant que le parc à neige ne soit construit) : « [...] ce parc d'amusement hivernal permettra de contrer l'exode des jeunes vers d'autres centres de ski. Deux tiers des utilisateurs de la montagne avaient besoin d'un Snowpark » (Blais, 2002). La municipalité d'Adstock a également prêté main forte dans la mise sur pied de ce projet.

Comme il a été mentionné auparavant, la boutique de ski du Mont Adstock demeura la propriété de M. Robert Blais pendant trois ans après l'acquisition de la montagne et de ses installations par la coopérative. Elle fut ensuite vendue au propriétaire actuel, M. Daniel Bisson. Celui-ci paie un loyer annuel de 6 000 \$ à la coopérative. En plus de la vente d'équipement sportif, la boutique Daniels Sport et Mode est également responsable des cours de ski et de planche à neige. Il existe des forfaits appelés Iniski et Inisurf qui comprennent un billet de remontée, une leçon de groupe et la location d'équipement. Puisque ces forfaits combinent des services offerts par le Mont Adstock ainsi que par la boutique de ski, les deux entités ont convenu d'une entente concernant leur fonctionnement. Les forfaits Iniski et Inisurf coûtent respectivement 32 \$ et 39 \$, taxes en sus, et sont payables à la boutique. Pour chaque forfait vendu, la coopérative reçoit une dizaine de dollars.

3.5. Accessibilité des services

Comme il en est fait état dans ce rapport, la coopérative a permis la sauvegarde du Mont. En effet, il n'y avait aucun acheteur pour la station de ski, seulement des parties prenantes pour les équipements. La coopérative a donc empêché le démantèlement des infrastructures, lui conférant ainsi un titre très important pour la population.

Le Mont Adstock constitue un attrait touristique majeur pour la région. En plus de la diversité de services offerts, les prix sont très compétitifs. Le calibre de ski offert par la station satisfait tous les niveaux. D'ailleurs, le centre mise beaucoup sur le rapport qualité/prix pour attirer la clientèle. L'ajout d'un foyer avec vue sur la montagne dans le chalet d'accueil a contribué à créer une ambiance chaleureuse. De plus, un service de garderie a été mis à la disposition des parents, ce qui leur permet de bénéficier d'une meilleure accessibilité aux activités offertes au Mont. En résumé, selon un membre du conseil d'administration, toutes les actions posées depuis l'arrivée de la coopérative ont favorisé l'accessibilité et le développement des infrastructures. Les skieurs sont ceux qui bénéficient le plus de l'existence du Mont, mais ses nombreuses activités permettent de rejoindre plusieurs strates de la population. Cependant, un commentaire intéressant soulevé par un

administrateur est l'image du Mont Adstock par rapport aux grands centres de ski. Selon lui, il est plus valorisant de dire à son entourage qu'on est allé skier à Stoneham ou au Mont-Sainte-Anne qu'au Mont Adstock. Se déplacer jusqu'à ces grands centres constitue une sortie d'envergure alors que ce n'est pas le cas si on se rend simplement à Adstock.

Le Mont Adstock doit se soumettre aux normes de l'ACNOR (l'Association Canadienne de Normalisation) et à la réglementation de la Régie du bâtiment, plus précisément au Règlement sur la sécurité des remontées mécaniques (R.R.Q.S-3, r.5), qui fait partie de la Loi sur la sécurité dans les édifices publics (L.R.Q. S-3). Les exigences auxquelles il est assujéti l'oblige à effectuer des « tests non destructifs » pour prévenir les bris et les accidents. La station bénéficie quand même d'une clause dans son assurance pour la couverture en responsabilité civile, mais cette protection implique également certaines contraintes à respecter. Le Mont est aussi régi par les règlements du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. En ce sens, l'entreprise doit se conformer aux règlements concernant les légendes sur les pistes, la signalisation pour les télésièges, etc.

3.6. Projets non réalisés

L'arrivée de la coopérative a suscité un intérêt de la part de certains intervenants pour la mise en place d'un projet d'habitation. Ceux-ci désiraient construire des chalets sur pilotis au pied de la montagne. Ils ont confirmé le sérieux de leurs démarches par un voyage en Europe, lequel visait à prendre connaissance de la procédure pour mettre en place de telles infrastructures et la façon de les opérer. Il s'avéra que la viabilité du projet n'était pas garantie et les personnes impliquées dans le dossier n'ont pu obtenir le financement nécessaire pour sa réalisation.

Vers l'année 2000, la coopérative voulait implanter une nouvelle ligne électrique pour l'enneigement parce que la ligne actuelle est désuète. Cependant, la facture était beaucoup trop salée : entre 400 000 \$ et 500 000 \$.

4. LA DIMENSION DE L'EMPLOYABILITÉ

4.1. Le bénévolat

Le conseil d'administration de la coopérative est composé de bénévoles. En plus, le Mont Adstock possède une liste d'une vingtaine de volontaires, mais le directeur général l'utilise rarement puisque ceux-ci se montrent plus ou moins disponibles lorsque leur aide est requise. Selon le directeur, ce sont toujours les mêmes personnes qui s'impliquent. Cependant, il importe de mentionner que le déboisement des pistes qui a eu lieu en 1954 et 1986, avant l'arrivée de la coopérative, a entraîné une mobilisation importante de la population. Lors de ces événements, il y a eu énormément de bénévolat et plusieurs membres de la communauté y ont participé.

Tout comme le CA, la patrouille de ski est constituée de volontaires. Selon les administrateurs, la collaboration avec les 20 patrouilleurs est très bonne. Ce sont des gens très professionnels et qualifiés qui ont remporté plusieurs prix. Ils sont d'ailleurs membres de la Patrouille canadienne de ski et doivent renouveler leur accréditation à chaque année. Ceux-ci passent beaucoup de temps à la montagne, ce qui est bénéfique pour les deux parties. En effet, les patrouilleurs skient gratuitement et la coopérative n'a pas à les rémunérer. Puisque ces bénévoles occupent des emplois réguliers à l'extérieur du Mont Adstock, ils effectuent de la patrouille les samedis et dimanches seulement. Il y a toujours un minimum de six patrouilleurs la fin de semaine, mais ils se retrouvent bien souvent une dizaine. De plus, la cohésion dans le groupe est excellente. D'ailleurs, le Mont Adstock fut sélectionné pour accueillir la rencontre annuelle de l'Organisation de la Patrouille Canadienne de Ski en mars 2005. Pour assurer la surveillance des lieux les jeudis et vendredis, lorsque les bénévoles travaillent, la coopérative rémunère deux patrouilleurs.

4.2. Les employés

Lorsque le premier directeur général de la coopérative est entré en fonction, une des premières choses qu'il fit fut d'augmenter les salaires de 20 %. Selon lui, à 8 \$ de l'heure, il était normal que les travailleurs manquent de motivation. Ceux-ci avaient pour la plupart une voiture, puisqu'il n'y a pas de transport en commun à l'extérieur des centres urbains, et devaient déboursier les nombreux frais associés à une telle possession. Certains arrivaient en retard parce que leur automobile tombait régulièrement en panne et qu'ils ne disposaient pas des fonds nécessaires pour la faire réparer.

La coopérative compte 35 employés en saison hivernale, soit 13 à temps plein et 22 à temps partiel. Durant l'été, il y a seulement deux emplois à temps partiel, soit ceux du directeur général et du comptable. La masse salariale annuelle de la coopérative est de 165 000 \$, soit 45 000 \$ pour les deux salariés de l'administration, le directeur et le comptable, et 120 000 \$ pour le reste des employés. Par conséquent, la Loi du 1 % qui oblige les entreprises ayant une masse salariale supérieure à 1 000 000 \$ à investir 1 % de cette rémunération en formation ne s'applique pas au

Mont Adstock. Cependant, vu que la grande majorité des employés qui travaillent au centre possèdent peu de qualifications professionnelles, le directeur général pense qu'il serait nécessaire de leur offrir de la formation bientôt. En effet, la coopérative emploie plusieurs anciens bénéficiaires de l'aide sociale. D'ailleurs, le CLE fournit des subventions salariales à la coopérative depuis 1999 ou 2000 pour qu'elle embauche ce type de personnes. En 2003, sept ou huit subventions à cet effet ont été fournies. Ces employés effectuent des tâches routinières telles que le débroussaillage, le déneigement, la surveillance des remontées, etc. Le comité d'adaptation de la main-d'œuvre qui étudiait le cas du Mont Adstock en 2003 devait également évaluer la nécessité de faire suivre une formation aux employés.

Les postes offerts au Mont Adstock sont comblés par des étudiants ayant remis leur curriculum vitæ, par du bouche à oreille (recommandations) et par l'embauche permanente des personnes en réinsertion sociale à l'échéance des subventions accordées par le CLE. Il y a un faible taux de roulement au niveau des employés. Le directeur pense que la coopérative réussit à responsabiliser les gens qui y travaillent et contribue au développement de compétences. Cependant, le recrutement n'est pas toujours une tâche facile. Par exemple, en 2003, le directeur a placé des offres d'emploi au bureau local de DRHC, au Centre local d'emploi, dans les journaux ainsi que sur Internet et a reçu très peu d'appels. Malgré l'utilisation de tous ces moyens, l'embauchage s'est avéré un processus assez complexe. Selon le directeur, ce phénomène résulte en partie de la tenue des Jeux du Québec dans la région. Il affirme qu'il existe un nombre limité de subventions gouvernementales accordées pour la réinsertion sociale et que plusieurs de celles-ci ont été attribuées à des personnes ayant fait application pour des postes au sein des Jeux du Québec.

La majorité des employés au Mont Adstock possèdent un faible niveau de scolarité, mais réussissent à fournir un excellent service à la clientèle et sont appréciés des skieurs. Sur les 35 d'employés, sept ou huit ont déjà bénéficié de subventions visant la réinsertion sociale. Une autre partie des emplois est exercée par des étudiants, ce qui leur permet de bénéficier d'un revenu pendant leurs études. De plus, beaucoup des employés travaillent pendant toute l'année. En effet, du mois d'octobre à la mi-avril, ils sont au service du centre de ski et œuvrent ensuite pour le club de golf. Même si le club de golf appartient à des investisseurs privés, les deux entités se partagent les ressources humaines et bénéficient d'une bonne collaboration à ce niveau. Le centre de ski essaie d'offrir aux employés la même rémunération qu'ils retirent lorsqu'ils travaillent au club de golf. Par conséquent, la coopérative ne dispose pas de politique quant au type de personnes à embaucher, mais le directeur privilégie les employés du club de golf puisqu'ils bénéficient ainsi d'un emploi à l'année longue. Selon lui, même si les emplois à la station ne sont pas très bien rémunérés ou stimulants intellectuellement, il n'en demeure pas moins que ceux-ci sont appréciés par les personnes qui les exercent. Le directeur général, quant à lui, possède une formation en administration des affaires. Celui-ci a poursuivi un baccalauréat dans cette discipline, avec une concentration en marketing.

Il n'y a pas de bénéfices marginaux pour les employés, tels que l'assurance médicaments ou l'assurance dentaire. Les seuls avantages sont un rabais de 50 % sur la nourriture et un accès gratuit pour skier. Les employés tirent aussi avantage du fait que les vêtements de travail, comme le manteau et les bottes, sont fournis par la coopérative. Cette pratique est cependant assez généralisée dans les centres de ski alpin.

Le directeur général en poste au moment où les données pour cette étude ont été recueillies affirme que lors de son entrée en fonction en 2002, il y avait de sérieux problèmes au niveau administratif. Un de ses mandats est de structurer la gestion des opérations, l'entretien préventif et la gestion des ressources humaines. En 2003, il travaillait à l'élaboration d'un manuel de l'employé et à une description des tâches de chaque personne pour permettre d'instaurer une structure de travail qui soit normalisée et adéquate pour chacun. Selon lui, un manque d'organisation cause des problèmes. De plus, il souhaite trouver des moyens pour qu'il y ait un contrôle sur le transfert de connaissances lors du départ d'un employé.

Lors de sa première journée de travail, le directeur n'avait même pas d'ordinateur. Il en a donc exigé un. De plus, il a muni le centre d'une connexion Internet. L'entreprise souffre d'un retard au niveau technologique, mais le Mont Adstock ne peut intégrer la technologie trop rapidement pour deux raisons; d'abord à cause des coûts élevés et deuxièmement à cause du manque de connaissances des employés à cet égard. Ceux-ci sont habitués à des tâches routinières. Cela coûterait entre 15 000 \$ et 20 000 \$ simplement pour moderniser la technologie de la billetterie, laquelle est lente et peu développée. De plus, un système plus efficace serait également nécessaire pour le contrôle de l'inventaire. Cependant, selon le directeur, il y aurait une résistance de la part des ressources humaines et trop de formation serait requise pour pouvoir intégrer la technologie à leur travail. Certaines personnes sont même analphabètes alors l'implantation d'outils technologiques dans l'entreprise serait une tâche très complexe et fastidieuse.

Les employés offrent un bon rendement, mais doivent être encadrés de près. En effet, ils travaillent bien, mais ne démontrent pas beaucoup d'autonomie ou de leadership. Ils sont efficaces dans les tâches qui leur ont été assignées, mais il faut leur communiquer des instructions précises. Il y a certaines problématiques au niveau des ressources humaines, d'où l'importance d'établir des politiques claires. Malgré tout, il y a une belle complicité de travail. Les employés n'ont jamais manifesté le désir d'être syndiqués.

Le responsable mécanique s'occupe des bris d'équipement mineurs. Pour les bris plus importants, la coopérative fait appel à des spécialistes. Le Mont Adstock embauche aussi, pour des petits contrats, des entrepreneurs, des électriciens, des fabricants de motoneiges, des opérateurs de débroussailleuse, etc.

L'impact le plus important de la création de la coopérative sur l'employabilité est le maintien des emplois existants. Le démantèlement des infrastructures aurait entraîné la perte de 35 emplois, un nombre assez important considérant la population de la région. De plus, dans le rapport annuel 2002 du CLD de L'Amiante, on peut lire que la création du parc à neige dans la montagne a permis la création/le maintien de deux emplois au sein de la coopérative.

5. LA DIMENSION DE LA DÉMOCRATIVITÉ

5.1. Démocratie et influence au sein du conseil d'administration

La particularité de la formule coopérative de solidarité est le fait qu'elle regroupe trois catégories distinctes de membres, soit les membres utilisateurs, les membres travailleurs et les membres de soutien. Cette dynamique peut être très enrichissante lorsque les différents membres apprennent à exprimer leur point de vue dans un climat de respect et d'écoute et sont prêts à effectuer des concessions. Cependant, l'interaction peut également s'avérer une source majeure de conflits. Le passé de la Coopérative de solidarité récréotouristique du Mont Adstock révèle des tensions profondes entre les diverses catégories de membres du CA. Selon un ancien administrateur de la coopérative, les attentes dans une coopérative de solidarité sont diamétralement opposées, ce qui, à son avis, occasionne inévitablement le conflit. D'après lui, chaque catégorie de membres vise la satisfaction de ses besoins, sans considérer ceux des autres. Toujours selon cet ancien administrateur, cette dynamique négative est d'autant plus présente dans une station de ski, puisqu'en plus de tenter de satisfaire les membres, il faut également penser aux skieurs. De plus, le fait que le Mont Adstock possède deux catégories de membres utilisateurs rend les choses encore plus difficiles. En effet, les membres dits affaires, qui détiennent des parts privilégiées dans l'entreprise, agissent comme de vrais actionnaires en attendant un retour sur leur investissement. Les membres utilisateurs de catégorie loisir ainsi que les skieurs occasionnels veulent plus de neige et des billets à coût modique. Les employés, eux, veulent des augmentations de salaire et le fait que ceux-ci ne disposent pas nécessairement d'un niveau d'éducation très élevé n'aide en rien les compromis. Selon la perception de cet interlocuteur, le seul travailleur à être membre du conseil joue au président de syndicat et ne comprend pas du tout le rôle qu'il doit exercer. Les membres de soutien, selon la même source, sont ceux qui exigent le moins. Par conséquent, les conflits se situent surtout entre le membre travailleur, les membres utilisateurs de catégorie loisir et les membres utilisateurs de catégorie affaires. Selon l'ancien administrateur, il y avait apparemment des collisions à toutes les rencontres du CA et il y avait même des petites cliques. Ce tiraillement constant est extrêmement énergivore pour un directeur général et nuit à l'avancement de l'entreprise. Celui-ci doit davantage jouer à l'arbitre qu'exercer son rôle de dirigeant, ce qui devient épuisant. C'est d'ailleurs pour cette raison que l'ancien directeur général de la coopérative serait parti. Celui-ci a œuvré au sein de l'organisme pendant trois ans avant de quitter. C'est ensuite que le directeur général actuel a été embauché.

Selon la même personne, la formation des administrateurs d'une coopérative est un élément primordial pour assurer son succès. Trop de personnes croient que la gestion d'une coopérative est similaire à celle d'une entreprise privée, voire à celle d'un organisme sans but lucratif, ce qui n'est pas le cas du tout, surtout pour une coopérative de solidarité. Les attentes dans une telle organisation sont trop différentes. En effet, les gestionnaires de cette forme singulière de coopérative nécessitent une formation sur mesure, conçue expressément pour les préparer à faire face aux défis particuliers qu'une telle forme juridique leur réserve. Même des gestionnaires d'expérience ayant connu beaucoup de succès dans leur carrière personnelle ne possèdent pas nécessairement les compétences et les outils nécessaires pour assurer une gestion efficace d'une

coopérative de solidarité. La formation des membres du conseil d'administration est donc fondamentale.

Selon l'ancien administrateur contacté, la formule coopérative de solidarité paraît très intéressante sur papier, mais la réalité se veut tout autre. Trop souvent, l'entreprise ne dispose pas des moyens financiers pour offrir une formation appropriée aux membres du conseil d'administration et doit donc s'en passer, comme ce fut le cas lors de la constitution de la Coopérative de solidarité récréotouristique du Mont Adstock. De plus, il arrive que les administrateurs refusent, de toute manière, de suivre un cours puisqu'ils se pensent à la hauteur. Selon la perception de cet interlocuteur, même si la Coopérative de solidarité récréotouristique du Mont Adstock avait disposé des fonds suffisants pour faire former les administrateurs à ses débuts, c'est ce qui serait arrivé. Plusieurs personnes siégeant au CA y étaient par amour du pouvoir et par désir de s'accaparer du plus d'autorité possible. Une formation au niveau administratif aurait également été nécessaire pour plusieurs personnes qui démontraient des lacunes importantes à ce niveau. Selon la source contactée, certains individus géraient la coopérative comme si elle avait des fonds illimités. Les administrateurs actuels avouent n'avoir jamais suivi de formation ou de perfectionnement et cela ne semble pas non plus dans leurs plans futurs.

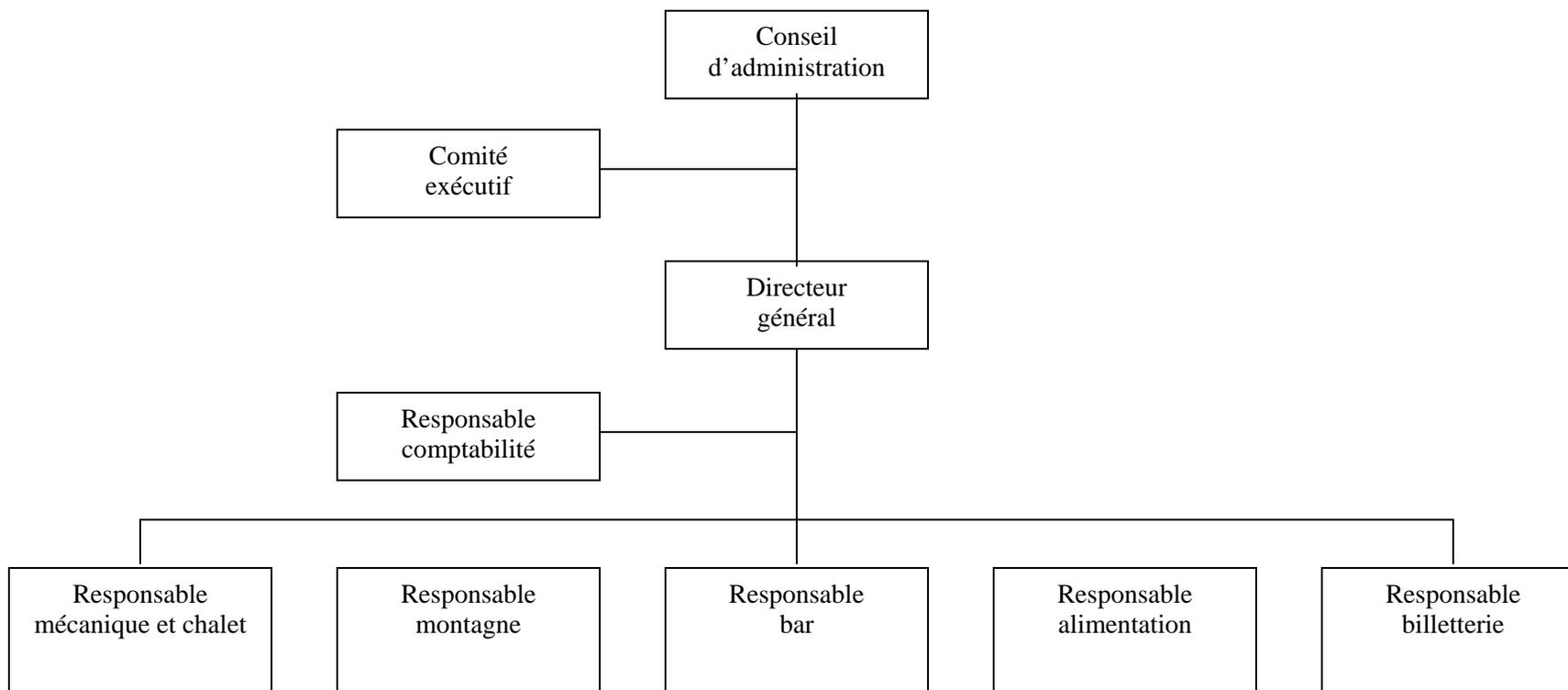
L'importance et le mécanisme de souscription des parts de qualification pour les membres travailleurs ne semblent pas faciliter l'engagement de cette catégorie de membres. En effet, puisque les parts de qualification pour un membre travailleur totalisaient 2 000 \$ lors de la constitution de la coopérative et s'élèvent à 1 000 \$ depuis 1999, le Mont Adstock a toujours eu un seul membre de cette catégorie. Les salaires dans la station de ski étant loin d'être faramineux, très rares sont les employés qui peuvent se permettre d'adhérer à la coopérative, d'autant plus que les parts de qualification sont maintenant payables en un seul versement, au moment de l'admission comme membre. Lorsque les parts de qualification s'élevaient à 2 000 \$, celles-ci étaient payables à raison de 1 000 \$ comptant lors de l'adhésion à la coopérative et le solde pouvait être acquitté par prélèvements de 5 % sur le salaire brut. Selon l'ancien administrateur contacté, les employés n'ont jamais cru en la formule coopérative. D'après lui, il y a une différence entre une nouvelle coopérative qui se crée et une entreprise privée qui est transformée en coopérative. Dans le premier cas, les employés évoluent avec l'entreprise et sont régulièrement exposés aux particularités de sa forme juridique. Dans la deuxième situation, ceux-ci sont habitués de travailler dans une entreprise privée et ne sont pas soumis, ou très peu, à des changements particuliers après la transition, ce qui les encourage à continuer d'adopter le même comportement qu'auparavant. Le fait qu'ils ne soient pas admissibles au Régime d'investissement coopératif (RIC) ne les encourage pas, non plus, à investir dans la coopérative.

Selon d'autres membres du conseil, la présence du membre travailleur au CA pose des problèmes depuis le début. Mauvaise compréhension de son rôle au conseil, manque de formation, tensions avec la direction générale et les autres membres, bref, diverses raisons expliqueraient cette situation problématique sur le plan de la gouvernance.

Le CA est composé de neuf personnes, dont huit postes votants. Plus aucun des promoteurs initiaux ne siège encore au CA du Mont Adstock. On y retrouve un représentant des membres utilisateurs de catégorie loisir, quatre représentants des membres utilisateurs de catégorie affaires, un représentant des membres travailleurs, deux représentants des membres soutien et une personne de l'extérieure. Le CA antérieur était composé de huit personnes, mais une assemblée extraordinaire s'est tenue en octobre 2002 pour permettre l'ajout d'un poste supplémentaire. En effet, il y avait seulement un poste pour les membres de soutien. Le CA est chargé de prendre les décisions importantes et se réunit environ une fois par mois.

Il y a également un comité exécutif composé de trois personnes, toutes membres du CA. Ce comité représente le conseil d'administration et est responsable des décisions de moindre importance. La direction générale, elle, est responsable de la gestion quotidienne. Le DG dispose d'une bonne marge de manœuvre en ce qui a trait au pouvoir et aux prises de décision. Il y a cinq personnes sous sa supervision immédiate, lesquelles occupent des postes de responsable. Ce sont : le responsable mécanique et chalet (c'est le membre travailleur), le responsable montagne, la responsable bar, la responsable alimentation/caféteria et la responsable billetterie. Il y a bien sûr, sous la direction des responsables, plusieurs employés. Les responsables gèrent les employés de leur division et les problèmes mineurs, mais lorsque surviennent de gros conflits, c'est directement au directeur que les salariés se réfèrent. Celui-ci rencontre tous les responsables de façon hebdomadaire. Il n'y a aucune rencontre entre les responsables et les employés sous leur charge et il n'existe pas de comité pour chaque secteur de responsabilité. Finalement, une personne veille à la comptabilité de l'entreprise. L'organigramme 1 à la page suivante permet de visualiser les différents niveaux hiérarchiques présents au Mont Adstock.

ORGANIGRAMME 1
Niveaux hiérarchiques présents à la Coopérative de solidarité récréotouristique du Mont Adstock



Le directeur et le conseil d'administration travaillent en étroite collaboration. Le directeur a presque carte blanche dans l'entreprise, mais doit quand même rendre compte de ses décisions au CA. La gestion des plaintes et les conflits entre employés relèvent directement de son sort. La coopérative évolue selon le principe qu'il est important que les employés n'aient pas beaucoup de patrons et se réfèrent au responsable de leur secteur ou directement au directeur en cas de conflit majeur. Le taux de participation aux réunions du CA est excellent et le superviseur du directeur est le président de la coopérative, lequel est également membre utilisateur de catégorie affaires. Selon les administrateurs, les décisions sont prises par consensus. De plus, selon leurs dires, il n'y a jamais de conflits au sein de l'instance, mis à part ceux qui surviennent avec le membre travailleur. Il y a des opinions divergentes entre les autres administrateurs, mais celles-ci sont vues comme faisant partie du processus de négociation et d'entente. Elles constituent un atout qui fait avancer les choses. Selon un représentant des membres utilisateurs de catégorie affaires, le style de gestion du CA est très transparent et il n'y a pas de jeu de pouvoir, ce qui évite les conflits entre la grande majorité des administrateurs.

De façon générale, les administrateurs s'entendent pour dire que tout le monde participe au même degré lors des réunions du CA et que chaque personne peut également influencer la prise de décision. Cependant, une personne a affirmé que certains individus jouissaient d'une plus grande influence que d'autres et réussissaient mieux à faire valoir leurs idées et opinions, mais que c'était généralement pour le bien de la coopérative.

Même si les administrateurs de la coopérative ne possèdent pas d'expérience relative au domaine coopératif, le CA bénéficie quand même à un certain degré de leur expertise en gestion et de leurs implications bénévoles. Par exemple, la mairesse d'Adstock, laquelle représente les membres de soutien, est membre de plusieurs conseils d'administration, dont celui de la MRC, de la Table d'Harmonisation du Parc Frontenac, de la Gestion de l'eau COGESAF et du comité de gestion des bassins versants de la Saint-François. Elle participe également à presque tous les comités qui partagent un lien avec la municipalité. Les autres administrateurs, pour leur part, cumulent depuis l'an 2000 de l'expérience à titre de bénévole dans les Jeux du Québec, président de l'Association des propriétaires du Lac à la Truite, président du Club Rotary de Thetford Mines, administrateur à la SADC et bénévole à la Chambre de commerce.

5.2. La participation et les membres

De par sa forme juridique particulière, une coopérative n'opère pas de la même manière que toute autre entreprise. Il y a d'importantes distinctions, surtout au niveau démocratique et participatif. Cependant, ce ne sont pas tous les administrateurs qui réussissent à bien cerner la différence coopérative et à l'intégrer dans le quotidien de l'entreprise. Dans le cas du Mont Adstock, ceux-ci gèrent la coopérative de la même façon qu'une entreprise privée. Les administrateurs ne constatent pas de différence réelle entre la coopérative et l'entreprise privée puisque les deux sont constituées d'un CA, d'une direction et d'employés. Un membre

de soutien a même affirmé que c'était « la même affaire » et un membre utilisateur de la catégorie affaires a avoué : « Au niveau du CA, on le gère comme une compagnie. » Les seuls moments où les administrateurs mettent en valeur la forme juridique de la station est lorsque cela leur permet d'en tirer un avantage quelconque, par exemple, pour bénéficier d'une subvention ou de rabais sur des achats. Ils avouent qu'ils jouent cette carte non pas auprès des membres, mais bien auprès des organisations avec lesquelles ils entretiennent des relations financières. Ils ont déjà, auparavant, sollicité la participation des membres pour effectuer des corvées en insistant sur le fait que c'était pour le bien de la coopérative, mais ceux-ci n'ont pas obtenu les résultats escomptés. En effet, les gens se disent prêts à investir du temps, mais lorsque vient le moment de passer à l'acte, la grande majorité se désiste. Les tâches à effectuer consistent souvent en des travaux lourds et les administrateurs ne croient pas que beaucoup de gens sont disposés à passer leur samedi à déplacer des roches... Cependant, à l'automne 2003, ils prévoyaient réessayer d'attirer les membres pour une corvée en jouant la carte coopérative.

Selon le représentant des membres utilisateurs de catégorie loisir siégeant au conseil d'administration, le fait qu'il n'y ait qu'un seul membre de cette catégorie qui participe à cette instance s'avère une lacune. En effet, le CA commence à être davantage à l'écoute des membres et l'élément qui en ressort est que certaines personnes voudraient bien s'impliquer dans la coopérative, mais ne se sentent pas encouragées à le faire à cause du fait que la place et l'influence des membres utilisateurs de catégorie loisir sont très limitées. Interrogé sur l'importance d'annoncer l'assemblée générale aux membres, un membre du conseil a répondu avec empressement : « Ah oui, c'est obligatoire. » Ces paroles laissent donc supposer que la participation des membres aux assemblées importe peu aux administrateurs et que ces derniers perçoivent leur présence comme une obligation. Les particularités de la formule coopérative, dont l'écoute des membres, semblent être plus un fardeau pour les administrateurs qu'un atout.

Un des administrateurs a affirmé que les employés ne démontraient aucun intérêt pour siéger au CA et c'est pourquoi il n'y avait qu'un membre travailleur et que celui-ci était automatiquement élu au conseil d'administration. Questionnés quant à la possibilité de diminuer les parts de qualification des membres travailleurs afin de susciter le membership, les membres du CA ont répondu qu'ils ne savaient pas de quelle façon les fondateurs s'y étaient pris pour déterminer le coût d'adhésion. Ils ont également affirmé que lors de la constitution, tout s'est déroulé extrêmement vite et vu que le Mont Adstock était la première coopérative de solidarité dans le domaine du loisir, ils ne bénéficiaient pas d'exemple concret sur lequel se baser. Ils ont cependant avoué que ce serait un élément intéressant à considérer puisque cela entraînerait du changement au sein de la coopérative. En effet, la démocratie pourrait réellement être pratiquée au sein des travailleurs, puisqu'ils pourraient élire un représentant au lieu que celui-ci soit automatiquement proclamé ainsi.

Lorsque la coopérative est devenue propriétaire du centre de ski, la vision que partageaient les résidents du milieu par rapport à la station n'était pas très positive. L'ancien propriétaire ne disposait pas de fonds suffisants pour entretenir les infrastructures de façon appropriée, ce qui a engendré leur détérioration. De plus, le Mont n'était pas exploité à sa juste valeur

puisqu'en dehors du ski, il y avait très peu d'activités qui y prenaient place. Les gens n'étaient pas conviés à s'impliquer à cause du statut de propriété privée et ceux-ci se sont blasés d'entendre parler des problèmes associés au centre. Selon un représentant des membres de soutien, la coopérative a réussi à redonner des lettres de noblesse à la montagne et à modifier cette mentalité. D'après cette personne, les skieurs se sentent davantage concernés par le Mont Adstock puisque les infrastructures sont gérées par une coopérative. Ceux-ci sont donc plus conscientisés à l'importance de skier au centre plutôt que de se rendre ailleurs.

Le même représentant affirme que les membres s'adressent aux administrateurs lorsqu'ils ont quelque chose à dire et que ceux-ci abordent ensuite ces sujets lors des réunions. Cependant, malgré la demande des utilisateurs d'être davantage écoutés, il n'en demeure pas moins que le taux de participation aux assemblées annuelles pourrait être qualifié de très faible. En effet, la participation des membres utilisateurs de catégorie loisir à l'assemblée générale de 2003 a avoisiné les 6 %, soit environ 22 personnes sur 371. Cette piètre implication peut être expliquée par plusieurs facteurs. Avant tout, comme il a été mentionné précédemment, les administrateurs font peu pour valoriser la formule coopérative et promouvoir la participation démocratique. Deuxièmement, les gens qui veulent participer sont rapidement confrontés à la dure réalité qu'il n'y a pas vraiment de place pour eux. En troisième lieu, l'assemblée générale est tenue au mois de juin. Les skieurs ont donc complètement décroché de tout ce qui est associé aux sports hivernaux et pensent plutôt aux joies de l'été. L'assemblée est tenue à cette période puisque l'année financière de la coopérative se termine le 30 avril. De plus, il serait impensable d'élire de nouveaux administrateurs en hiver, lorsque l'entreprise opère au maximum. Selon un administrateur, la raison expliquant le faible taux de participation est que les membres se sentent bien représentés et sont satisfaits de la gestion effectuée. Par conséquent, ils ne voient pas la nécessité de participer. Cependant, en 2003, certains membres ont demandé à ce qu'il y ait une réunion informelle en janvier, histoire de les tenir au courant des derniers développements en rapport avec la coopérative pendant la haute saison. Selon le représentant des membres utilisateurs de catégorie loisir, les administrateurs vont se faire un devoir de répondre à cette demande.

En 2002, le taux de participation des membres utilisateurs de catégorie loisir à l'assemblée générale fut d'environ 11 %, ce qui signifie qu'en 2003, avec un taux de 6 %, les membres se sont impliqués encore moins. Cette statistique est plus ou moins surprenante considérant le fait que certains administrateurs qualifient les commentaires des membres utilisateurs de catégorie loisir de « chialage ». Cependant, le représentant des membres utilisateurs de catégorie loisir, lui, insiste sur le fait qu'il faut les écouter et les prendre en considération. Il affirme qu'avec le bulletin de nouvelles qui sera envoyé de façon hebdomadaire, les membres se sentiront privilégiés, ce qui développera leur sentiment d'appartenance. Un représentant des membres de soutien, lui, insiste sur le changement de mentalité. Il a déjà proposé de mettre en place une boîte à suggestions, mais on lui a répondu que les neuf membres du conseil d'administration étaient présents au Mont à toutes les fins de semaine et le directeur y était presque tout le temps. Par conséquent, si les membres avaient quelque chose à dire, ils pouvaient s'exprimer directement à un administrateur. Selon eux, tout le monde connaît tout le monde et cette façon de procéder favorise une circulation rapide de l'information. Cette

méthode, pour le moins informelle, peut également occasionner la classification plus rapide de commentaires « dans la filière 13 », surtout que certains administrateurs avouent « filtrer » les remarques des membres. De plus, un élément important qui ressort de la discussion avec le CA de la coopérative est que chaque membre fait partie « d'une gang ». Par exemple, lorsque ceux-ci se retrouvent dans le chalet, ils vont tous s'asseoir de leur côté avec un groupe d'individus différents.

Le taux de participation à une assemblée extraordinaire ayant eu lieu en 2002 ne fut guère mieux que celui des assemblées générales. Seulement 10 à 12 personnes au total se sont présentées.

Un autre facteur qui explique la faible participation des membres est que ceux-ci ne bénéficient d'aucun privilège particulier. Selon le représentant des membres utilisateurs de catégorie loisir qui siège au CA, « [...] le membre n'a pas de privilège versus les non-membres. À la station, les membres sont ceux qui achètent un abonnement de saison, on demande d'être membre, point à la ligne. Alors il n'y a aucun privilège d'être membre. » Et une autre personne de rajouter : « Que ça soit une coop, il s'en fout comme dans l'an 40. Il veut faire du ski pour payer son abonnement de saison alors, c'est peut-être pour ça qu'il s'en fout un peu des assemblées et tout ça. » En abordant le sujet des différences entre les membres versus les non-membres, une autre pensée a germé dans l'idée des administrateurs. Ceux-ci ont admis qu'il serait peut-être bon de trouver des avantages pour les membres et ainsi susciter le membership. Par exemple, ils pourraient offrir un prix membre et un prix non-membre pour tous les services.

Il importe de mentionner un élément particulier au niveau de la représentation faite par le CA. Un des administrateurs a affirmé que depuis son entrée au sein de la coopérative il y a cinq ans, il n'y avait jamais eu d'élections entre plusieurs candidats. Chaque poste vacant s'est toujours comblé automatiquement puisqu'il y avait une seule personne qui se présentait. Cependant, en 2003, trois personnes se sont présentées pour combler deux postes ce qui a forcé les administrateurs à prendre connaissance des procédures d'élection. En effet, vu que des élections n'avaient jamais eu lieu, ceux-ci ne savaient pas comment se déroulait une telle opération. Par contre, une des trois personnes s'est désistée lorsqu'elle a su que cela impliquait des élections, alors le scrutin n'a jamais eu lieu.

D'après les administrateurs, la forme juridique de la coopérative est expliquée plus en détail lors de l'assemblée générale annuelle. On informe aussi les nouveaux membres sur le fonctionnement de la coopérative en la comparant souvent à la caisse populaire où il faut déboursier un certain montant pour devenir membre. Malgré ces brèves présentations des notions coopératives, il n'en demeure pas moins que les administrateurs considèrent l'assemblée générale annuelle comme « une assemblée normale de compagnie ».

6. LA DIMENSION DE LA CONNECTIVITÉ

6.1. Contacts et collaboration au démarrage

Puisque M. Gérard Binet est le promoteur principal du projet de coopérative et que M. Donat Grenier a également joué un rôle extrêmement important dans la réussite de cette initiative, il importe de résumer leur cheminement professionnel et social. Tout d'abord, M. Binet a suivi un cours en dessin industriel à l'École des arts et métiers de Thetford Mines. De 1975 à 1988, il a œuvré au sein de l'équipe de la mine du Lac d'amiante, où il a exercé diverses fonctions, dont celle de vérificateur de la qualité. Il est devenu actionnaire dans deux commerces de la région, l'un en 1986 et l'autre en 1988. De 1988 à 1989, il a été directeur social de la Chambre de commerce de Thetford Mines et de 1996 à 2000, il a été maire de la municipalité de Saint-Méthode-de-Frontenac, période pendant laquelle il fut impliqué dans la sauvegarde du Mont Adstock. En 1997, il fonda l'Association des propriétaires d'immeubles commerciaux et industriels de Thetford Mines et en 1998, il devint actionnaire dans une entreprise de fabrication également située au sein de la région. Malgré toutes ces responsabilités, M. Binet a toujours trouvé le temps pour pratiquer son sport de prédilection, le taekwondo, et a même été entraîneur ainsi que juge. En 2000, M. Gérard Binet fut élu député fédéral du comté de Frontenac-Mégantic. En 2004, il était membre du Comité permanent des affaires autochtones, du développement du Grand Nord et des ressources naturelles. Il faisait également partie du Comité de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire. De plus, il présidait le sous-comité des communications du Caucus du Québec et était directeur de Canada-Japon et Canada-Europe, deux associations parlementaires. Finalement, M. Binet agissait aussi à titre de conseiller du comité directeur du Forum interparlementaire des Amériques (FIPA). On peut donc constater que les nombreuses expériences de M. Binet et sa grande implication dans la communauté ont sans contredit contribué au succès de son initiative pour sauver le Mont Adstock.

Quant à M. Grenier, celui-ci est un homme d'affaires de la région, également très impliqué au sein de la communauté. En 1949, ses trois frères et lui ouvrirent leur première épicerie dans la ville de Thetford Mines, laquelle connut un vif succès en peu de temps. En 1958, ceux-ci en ouvrirent une seconde. La croissance de ces deux commerces entraîna la création d'Aligro en 1973, un grossiste dans le domaine de l'alimentation. Aligro fut vendu à Steinberg en 1986. Ian Bussièrès écrit (1999) :

C'est à ce moment-là que Donat Grenier a entamé sa « deuxième carrière », soit son engagement dans de nombreuses causes humanitaires. La Fondation du Centre hospitalier de la région de l'Amiante, la Résidence Denis-Marcotte et plusieurs organismes venant en aide aux personnes handicapées ont profité au fil des années de sa grande générosité.

Donat Grenier s'est mérité le titre de Personnalité de l'année en 1999, décerné par la Chambre de commerce de la région de L'Amiante. Son frère, Paul-Émile Grenier, avait aussi

été honoré de cette façon dans les années 1980. De plus, Donat Grenier fut le président d'honneur de la 3^e campagne de financement de la Fondation du Centre Hospitalier de la Région de L'Amiante (CHRA) en 2001, une organisation dans laquelle il participe depuis de nombreuses années. La générosité de ce philanthrope a également grandement bénéficié au Mont Adstock et M. Grenier n'hésite pas à affirmer : « Je dis souvent avec insistance que j'ai beaucoup reçu de ma communauté et que je tente de lui remettre un peu chaque jour sa juste part de la réussite de ma vie » (CHRA, 2002). Donat Grenier investit là où les gens désirent se prendre en main et posent des actions concrètes pour le prouver. Son appui financier annuel aux causes sociales de son milieu avoisine fréquemment les quelques millions de dollars. Plusieurs organismes, en plus de ceux mentionnés ci-dessus, ont également bénéficié de sa grande générosité, dont la Villa Lavoie (un centre d'accueil à Disraeli), le CLSC, le cégep et les Jeux du Québec.

Il importe de mentionner que Donat Grenier est l'oncle de M. Jean-Yves Grenier, le président de la Coopérative de solidarité récréotouristique du Mont Adstock, qui est, lui aussi, un homme d'affaires connu de la région. Son père est Paul-Émile Grenier, le frère de Donat Grenier. M. Jean-Yves Grenier est le directeur général de la Société Financière Grenco Inc. et pose également des gestes philanthropiques. Il a effectué, entre autres, un don de 20 000 \$ au CHRA en 2001. Il a lui aussi été impliqué dans Aligro, en tant que vice-président, et possède plusieurs commerces dans la région de Thetford Mines. On constate donc le lien direct qui unit les Grenier à la coopérative. Dans une petite communauté comme Thetford Mines, la connectivité est très forte et il n'est pas surprenant de voir les mêmes personnes s'impliquer dans diverses causes ni de voir les membres d'une même famille participer au développement d'un projet. Plus récemment, soit en avril 2003, Donat Grenier a organisé un dîner-souper bénéfique pour financer les Jeux du Québec qui ont eu lieu du 1^{er} au 9 août de la même année à Thetford Mines.

Comme évoqué ailleurs dans ce cas, la levée de fonds pour la sauvegarde du Mont a engendré une forte mobilisation de la population. Selon les membres du conseil d'administration, la transformation du centre de ski Mont Adstock en coopérative de solidarité a permis de renforcer le sentiment d'appartenance des gens de la région. Dans un petit milieu comme celui qui abrite la station, presque tout le monde se connaît et la coopérative leur offre un lieu de rassemblement où ils peuvent partager les plaisirs de l'hiver. Certaines personnes se rendent au Mont sans même y faire de ski. Ils prennent un verre au bar et discutent entre amis. De plus, il importe de mentionner que l'implication de plusieurs investisseurs dans la sauvegarde de la station a permis la création de liens entre certains partenaires économiques qui, autrement, n'auraient peut-être jamais été en contact.

Même si plusieurs personnes qualifient la mobilisation qui a eu lieu dans la région d'incroyable et d'unificatrice, d'autres adoptent une vision plus nuancée : malgré que les promoteurs aient réussi à amasser une importante somme d'argent en peu de temps, ils chérissaient des attentes encore plus grandes. Plusieurs personnes qui avaient promis de contribuer un montant substantiel se sont désistées à la dernière minute, une fois que leur nom avait paru dans le journal. De plus, l'appui à la cause fut présent au départ et dans les premiers temps, mais selon plusieurs, celui-ci s'est estompé rapidement. Le fait que le Mont Adstock ait adopté le statut de coopérative n'a pas eu d'impact à long terme sur les habitudes

de ski des gens. Il a donc fallu trouver d'autres moyens pour augmenter l'achalandage. C'est pourquoi les randonnées en traîneaux à chiens, les glissades sur tubes, le parc à neige, les sentiers pédestres et de raquette ainsi que les points d'observation ont été institués et que d'importantes améliorations ont été apportées aux sentiers de motoneige, au chalet d'accueil ainsi qu'aux pistes de décollage pour deltaplanes et parapentes. Cette diversification des activités a permis d'élargir la clientèle.

6.2. Affiliations

Le Mont Adstock fait partie de l'Association des stations de ski du Québec (ASSQ) qui offre à ses membres maints avantages tels que des achats regroupés, de la formation, de l'expertise, de l'information, de la documentation, des ressources pour aider dans les dossiers gouvernementaux, une représentation des stations auprès des trois paliers de gouvernement ainsi qu'auprès des médias, de la publicité et des contacts. Le coût pour faire partie de cette association est variable. Cela dépend du nombre de jours skiabiles au centre et aussi de ses revenus. Le tarif est donc ajusté en conséquence. Cependant, pour le Mont Adstock, les frais se situent entre 250 \$ et 300 \$, mais pour un centre comme le Mont-Sainte-Anne, la contribution est considérablement plus élevée. L'ASSQ dispose d'un programme d'échange permettant aux skieurs qui possèdent un abonnement de saison provenant de stations membres de bénéficier de rabais dans d'autres stations également membres de l'organisation. Selon un intervenant de la caisse populaire responsable du dossier de la coopérative, il y a déjà eu, à une certaine époque, un partenariat entre le Mont Adstock et son proche compétiteur, le Mont Orignal. La coopérative est également membre de Tourisme Amiante, qui s'occupe du développement et de la promotion de cette région, et de l'Association touristique régionale (ATR) de Chaudière-Appalaches, qui a comme mandat de faire la promotion de la région, la « commercialiser ». Finalement, la coopérative est membre de la Chambre de commerce de la région de L'Amiante, regroupement chargé du développement de l'économie régionale et locale. Le Mont Adstock n'a pas beaucoup recours à cette association, mais y fait appel en cas de problème majeur, lorsque les dirigeants ont besoin d'aide. La Chambre de commerce offre des services conseils, des contacts, du réseautage, de l'aide pour débattre des dossiers chauds ainsi qu'une précieuse collaboration.

Dans les cas de réparations majeures, la station doit faire appel à des spécialistes. Pour certaines grosses pièces, le directeur contacte les ingénieurs de Samson et pour les télésièges, il a recours au personnel de Bombardier. Les principaux fournisseurs du Mont Adstock sont Cerca pour la nourriture, Molson pour la bière et Bombardier pour l'équipement extérieur. Pour l'essence, la station n'a pas de partenariat, mais fait affaire avec le fournisseur le moins cher, que ce soit Petro-Canada, Shell, etc.

Il existe un forfait ski/hébergement durant la période hivernale. En effet, il y a une entente entre le centre et l'hôtel Comfort Inn de Thetford Mines pour offrir aux touristes une promotion avantageuse pour les inciter à venir dans la région. D'ailleurs, ce forfait est annoncé dans le dépliant de la station et comprend une nuitée à l'hôtel, un petit déjeuner continental et deux journées de ski pour seulement 59 \$ (prix en 2003). Une telle promotion

contribue à attirer des visiteurs. En plus de dormir à l'hôtel et de skier au Mont Adstock, ces personnes mangent la plupart du temps au restaurant et vont parfois magasiner, ce qui contribue encore plus au roulement de l'économie locale. À la fin de l'année, la coopérative comptabilise le nombre de personnes venues skier au Mont Adstock par l'entremise de ce forfait et facture l'hôtel pour un montant équivalent à environ 50 % du coût régulier des billets de remontée. L'entente entre les deux parties fut conclue une ou deux années après la mise sur pied de la coopérative et dure depuis ce temps.

Selon un administrateur de la coopérative, la collaboration avec les organismes du milieu a toujours été bonne. Ceux-ci entendent plus souvent parler du Mont Adstock qu'avant. Lorsque la station appartenait à un propriétaire privé, celui-ci était le seul à effectuer de la publicité pour le Mont. Cependant, maintenant, certains des organismes du milieu sont des membres de soutien au CA de la coopérative. Les personnes qui les représentent réalisent donc des comptes rendus pour leur employeur. La MRC, par exemple, n'entendait pratiquement jamais parler du Mont Adstock, mais cette instance est maintenant représentée par un membre délégué au conseil d'administration. De par ce fait, l'ensemble des maires du territoire sont sensibilisés à ce qui se passe à la montagne. De plus, le directeur de la station entretient une très bonne collaboration avec les intervenants du CLD, particulièrement la conseillère en développement rural, qui lui fournit beaucoup d'information, et le conseiller en communication, qui aide à la préparation de conférences de presse ou de communiqués aux membres. Le frère du directeur œuvre également au sein du CLD comme conseiller aux entreprises, ce qui facilite aussi les contacts entre les deux organismes. Le Centre local de développement profite de l'aide qu'il a apporté au Mont Adstock en valorisant sa contribution au niveau financier et organisationnel dans son rapport annuel. De plus, celui-ci a exigé des administrateurs du centre de ski qu'ils accrochent une affiche au bas de la montagne, près des télésièges, afin de montrer à la population l'implication du CLD dans le dossier. Finalement, l'organisme a inclus une présentation du Mont Adstock dans le CD-ROM de promotion de la région qu'il a conçu.

Le premier président de la coopérative, M. Raymond Simon, était le président de la SADC en 2003. Il a occupé la fonction de président du Mont Adstock pendant trois ans, avant d'être remplacé par M. Jean-Yves Grenier. À l'époque, il était également maire de la municipalité de Pontbriand et bénéficiait donc de plusieurs contacts dans la région. Par conséquent, les deux organismes entretiennent de très bonnes relations. La SADC a déjà effectué de la publicité afin de démontrer son implication dans la coopérative. Selon l'intervenant rencontré, cette publicisation a procuré une bonne visibilité à l'organisation. La SADC a donc tiré profit de sa relation avec l'entreprise et a exigé, en échange de sa contribution financière, qu'un de ses représentants siège sur le conseil d'administration de l'entreprise.

Il existe également une collaboration entre le Mont Adstock et l'organisme Villages de Montagnes. Villages de Montagnes est un organisme sans but lucratif qui vise l'amélioration des sites naturels de la région et qui préconise le tourisme écologique. Il sollicite des subventions afin de pouvoir aménager différents emplacements et offrir de l'interprétation de la nature. L'organisme a approché le Mont Adstock puisqu'il voulait aider le centre à se développer. Villages de Montagnes a donc participé en 2002-2003 à la mise en place de sentiers pédestres et de raquette, à l'ajout de structures d'accueil pour les parapentes et les

deltaplans, à l'aménagement d'un sous-bois et au réaménagement de certaines installations. Ces améliorations ont totalisé 33 000 \$ et 90 % de ce montant a été subventionné par le ministère des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs⁷. Le solde, soit 10 % du montant, a été réglé par la coopérative. De plus, l'aménagement de telles infrastructures a permis au Mont Adstock et au Club de vol libre de Thetford de développer un partenariat et une complicité.

6.3. Entraide

Dans les premières années suivant la mise sur pied de la coopérative, les administrateurs ont reçu des appels de personnes sollicitant des explications sur le principe et le fonctionnement d'une coopérative de solidarité. Certaines stations de ski songeaient même à emboîter le pas au Mont Adstock en adoptant ce statut juridique. Le Mont Shefford en est d'ailleurs un exemple. Alors que le Mont Shefford n'a jamais effectué la transition pour devenir une coopérative, mentionnons que d'autres stations ont adopté ce statut, par exemple le Mont Édouard dans la région du Saguenay qui est sous forme de coopérative de travail. À ce jour, le Mont Adstock n'entretient pas d'étroite collaboration avec d'autres coopératives. Le seul moment où les dirigeants présentent l'aspect coopératif du centre est lorsqu'ils sont questionnés à ce sujet, ce qui arrive plus rarement qu'auparavant. Par contre, en 2003, TVCOGECO, un poste de télévision locale, a tourné un reportage à ce sujet.

Puisque la région de L'Amiante est un petit milieu, les organismes de la région travaillent en étroite collaboration pour éviter d'empiéter sur leurs mandats respectifs et afin d'assurer l'optimisation des services. En effet, la caisse populaire, le CLD, la SOLIDE, le FLI, le FDI, la Corporation Desjardins, la SADC, Investissement-Québec et DEC travaillent régulièrement ensemble. Certains des intervenants qui œuvrent au sein de ces institutions rêvent même de mettre en place un guichet unique qui regrouperait tous les organismes qui, de près ou de loin, aident les entreprises et le développement de la collectivité.

6.4. Rassemblement

Il a été souligné plus tôt que le Mont Adstock sert également de lieu de rencontre et de regroupement. Certaines personnes s'y rendent simplement pour « faire du social ». De plus, à cause des nombreuses activités familiales qu'il est possible d'y pratiquer, le centre contribue à la proximité au sein des familles. À l'automne, lorsque les arbres arborent leurs nombreuses couleurs, la station ouvre le télésiège pour une journée afin de permettre aux gens de se rendre au haut de la montagne et de contempler ce merveilleux spectacle. Cette activité, qui fait partie de l'événement la Fête des Couleurs de Tourisme Amiante, contribue également au rapprochement de la population.

⁷ En 2005, le ministère des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs est devenu le ministère des Ressources naturelles et de la Faune.

La sauvegarde du Mont Adstock et le bénévolat important lors des Jeux du Québec au mois d'août 2003 furent des témoignages concrets de la volonté de mobilisation des communautés de Thetford Mines et des environs. Les gens du milieu n'hésitent pas à collaborer lors d'événements qui affectent la région de manière importante.

Il importe également de parler du mouvement Pro-Amiante Chrysotile, lequel est un regroupement de citoyens de Thetford Mines et d'Asbestos ayant créé un rassemblement « Pour contribuer à la mise en valeur, à la défense et à la promotion de l'utilisation sécuritaire de l'amiante chrysotile et s'opposer à toute forme de dénigrement de l'amiante chrysotile » (Mouvement Pro-Amiante Chrysotile, 2001). Ce mouvement est un autre exemple de la mobilisation réalisée par les citoyens de la région de L'Amiante.

Malgré les efforts démontrés par la population pour sauvegarder leurs infrastructures, il n'en demeure pas moins qu'il reste encore du travail à effectuer pour redonner aux résidents un sentiment de fierté envers leur région. Pour ce faire, le CLD a même lancé une campagne de promotion pendant la période de Noël 2002. Le but était de redonner un sentiment de valorisation aux gens du milieu en leur présentant des exemples de succès régionaux.

CONCLUSION

Cette recherche visait à caractériser l'impact des activités de la Coopérative de solidarité récréotouristique du Mont Adstock sur la cohésion sociale dans le milieu. En considérant d'abord uniquement l'aspect de la territorialité, il en ressort que la coopérative a eu un impact important sur la cohésion à ce niveau. Le Mont Adstock est le seul centre de ski dans un rayon d'environ 80 kilomètres. Par conséquent, la création de la coopérative a permis aux skieurs de la région de continuer à pratiquer leur sport de prédilection à proximité de leur lieu de résidence. Le maintien de ces personnes sur le territoire de L'Amiante contribue ainsi à l'économie locale. La présence du Mont est également un atout important pour la région puisqu'elle permet d'attirer des touristes et des acheteurs de résidences secondaires. En effet, grâce à la diversification des activités, la station offre la possibilité de pratiquer divers loisirs durant les quatre saisons de l'année. Cette diversification a aussi engendré une augmentation de la clientèle locale au centre. La stratégie publicitaire développée s'est avérée un autre élément efficace pour hausser le nombre de visiteurs.

La station contribue aussi à contrer l'exode des jeunes en offrant des infrastructures de loisirs l'hiver. La présence de divertissements pendant la saison froide constitue un critère pour plusieurs d'entre eux quand vient le temps de décider s'ils demeurent dans leur région natale ou quittent vers un centre urbain. De plus, le parc à neige a permis d'attirer une clientèle jeune et dynamique qui autrefois migrait vers le Mont Orignal pour profiter de ce type d'installations. La coopérative évite donc aux adeptes d'activités hivernales d'avoir à se déplacer et empêche des sorties de fonds importantes à l'extérieur de la région.

Comme il a été mentionné auparavant, le Mont Adstock est considéré comme le joyau régional et représente un symbole important pour les gens du milieu. Par conséquent, la sauvegarde des infrastructures par la coopérative a sans contredit contribué au maintien de ce sentiment de fierté et d'appartenance. Dans un milieu déjà dévalorisé par la crise de l'amiante, la fermeture de plusieurs industries et l'exode des jeunes, la perte du centre de ski aurait davantage exacerbé l'élan de discrédit ressenti par les habitants.

Sur le plan de l'accessibilité, le portrait est plus contrasté que celui de la territorialité. On relève avant tout la précarité de la situation financière qui se caractérise par des déficits et une réserve générale négative. Les nombreuses réparations nécessitées sur les équipements, la compétition féroce entre les stations de ski et la hausse générale des coûts d'exploitation au sein de l'industrie sont tous responsables de la condition instable de la coopérative. Ses moyens financiers limités l'empêchent de réaliser certains projets qui auraient une incidence positive sur l'accessibilité. Cela étant, la forte capitalisation provenant des diverses catégories de membres – soit plus d'un demi-million de dollars – représente un atout pour la coopérative.

En second lieu, les parts de qualification pour les membres de soutien et les membres travailleurs sont beaucoup trop élevés. Lors du démarrage de la coopérative, il semble que

ces montants aient été fixés dans le but d'amasser le plus d'argent possible pour la sauvegarde du Mont. Cependant, les promoteurs ont-ils songé à l'adhésion éventuelle d'autres membres ? Toute coopérative devrait promouvoir son membership et les conditions imposées au départ ne favorisent pas l'adhésion de membres supplémentaires au niveau des travailleurs et des organismes de soutien. Il importe de mentionner que les parts de qualification pour les membres travailleurs ont été diminuées de moitié, à 1 000 \$, mais ce montant demeure trop élevé pour des employés qui occupent des postes faiblement rémunérés et le mécanisme de souscription gagnerait à être plus souple.

Les parts de qualification pour les membres utilisateurs de catégorie loisir sont raisonnables, mais les seules personnes qui peuvent accéder à ce statut sont celles qui achètent un abonnement de saison. De plus, le fait d'être membre n'occasionne aucun privilège, ce qui n'incite pas à l'adhésion. Les conditions pour accéder au statut de membre utilisateur de catégorie affaires, elles, le favorisent, mais pour les mauvaises raisons. En effet, selon les dires de plusieurs, ces personnes sont des investisseurs qui pensent uniquement à rentabiliser leur contribution et le fait de leur octroyer des parts privilégiées en échange de leur investissement encourage cet objectif. Ces individus se soucient peu des principes coopératifs et rien n'est fait pour modifier cette situation.

Les heures d'ouverture restreintes limitent également l'accessibilité. Le fait que le Mont ne soit pas ouvert les lundis, mardis, mercredis et les soirs lui nuit sans doute à un certain degré. La clientèle qui désire faire du ski pendant ces périodes se rend chez un compétiteur. Cependant, cette décision relève des administrateurs qui jugent que d'ouvrir le centre à ces moments ne serait pas rentable pour l'entreprise.

La tarification, par contre, favorise l'accessibilité aux services. Le Mont Adstock offre un très bon rapport qualité/prix et les nombreuses activités proposées font de la station un centre quatre saisons où tout le monde peut s'amuser. De plus, grâce à la publicité effectuée et à la diversité de ses installations, la coopérative réussit à attirer une clientèle de tous âges.

En ce qui concerne la dimension de l'employabilité, on note que la sauvegarde du Mont a permis le maintien de 35 emplois dans la communauté, dont plusieurs sont occupés par des étudiants et d'anciens bénéficiaires de l'aide sociale. Par conséquent, ce sont des postes leur permettant d'acquérir une précieuse expérience et qui représentent pour eux une source de revenus primordiale. Ces emplois sont donc très appréciés par ceux qui les exercent. La cohésion manifestée entre les travailleurs semble bonne, mais ceux-ci paraissent indifférents au fait que l'entreprise soit une coopérative. Aucun employé ne semble vouloir occuper une fonction au sein du CA, ce qui peut être expliqué par le fait que les parts de qualification sont trop élevées, que les dirigeants n'encouragent nullement leur participation et qu'ils subissent l'influence du membre travailleur qui les représente. Cette personne semble percevoir le conseil davantage comme lieu de négociations qu'autre chose. La perception de plusieurs dirigeants laisse sous-entendre que celui-ci ne comprend pas le rôle qu'il doit exercer au sein de la coopérative et que sa façon de penser serait la source de plusieurs conflits.

La coopérative bénéficie d'une équipe de bénévoles dévoués (les patrouilleurs) et la collaboration entre eux est exemplaire. Les deux profitent de la présence l'un de l'autre et en retirent des avantages. Les patrouilleurs peuvent skier gratuitement alors que le Mont Adstock jouit d'une surveillance effectuée par des professionnels. Par contre, la majorité des personnes qui ont donné leur nom afin d'aider pour diverses tâches reliées à la coopérative ne se montrent pas disponibles.

La démocratisation est un autre aspect de la cohésion sociale qui souffre de lacunes importantes. Sur ce plan, l'élément qui ressort le plus du cas du Mont Adstock est la représentativité des membres travailleurs. Le fait qu'il n'y ait qu'un seul poste disponible pour cette catégorie de membres au sein du CA démontre une volonté de limiter leur implication et leur apport au sein de l'entreprise. De plus, le montant des parts de qualification ne favorise nullement l'accès des travailleurs au statut de membre. La perception des administrateurs au sujet du représentant des employés est extrêmement négative, jusqu'au point de dire qu'il n'est pas recommandé du tout que des salariés siègent au CA. Il faut relever que sur huit postes votants, la moitié sont réservés aux membres de la catégorie affaires. Ceux-ci apparaissent comme des investisseurs qui pensent d'abord à rentabiliser leur mise de fonds. Il n'est donc pas surprenant qu'avec le nombre important de personnes de cette catégorie qui siègent au conseil d'administration, le Mont Adstock soit géré comme une compagnie. Les administrateurs avouent eux-mêmes ne voir aucune différence entre le Mont Adstock et une compagnie privée. À leurs yeux, le seul avantage semble être la possibilité de tirer des bénéfices de type rabais ou subventions.

Certaines allégations des administrateurs semblent se contredire. Ceux-ci affirment que mis à part les conflits qui surviennent avec le membre travailleur, les dissensions au sein de l'instance sont inexistantes et que le style de gestion est très transparent. Cependant, ils attestent que chaque membre du CA fait partie « d'une gang » et que chacun se mêle plus ou moins aux membres qui n'appartiennent pas à son groupe. Le fait que le CA ne comporte qu'un seul représentant des membres utilisateurs de catégorie loisir ainsi qu'un seul représentant des membres travailleurs et le fait que les administrateurs avouent filtrer les commentaires reçus laissent penser qu'il y a encore des apprentissages importants à faire en matière de gouvernance de coopérative. Il semble que chaque groupe vise à satisfaire ses intérêts, sauf les membres de soutien, ce qui a occasionné beaucoup de conflits dans le passé et en cause encore à ce jour. Même si les administrateurs affirment que tout le monde participe au même degré lors des réunions, la réalité se veut autre. La représentativité plus marquée des membres utilisateurs de la catégorie affaires influence sans contredit la façon de gérer le Mont Adstock et exerce une pression sur les autres administrateurs. De plus, ceux-ci n'ont suivi aucune formation sur la gestion coopérative et l'expérience en management d'entreprises privées que possède plusieurs d'entre eux, aussi pertinente soit-elle, ne peut compenser cette lacune.

La participation constitue-t-elle une faiblesse ? Sous certains rapports on pourrait penser que oui, par exemple avec un taux de participation de 6 % des membres utilisateurs de catégorie loisir à l'assemblée générale ou encore, la situation des membres travailleurs. Diverses raisons pourraient expliquer cette situation, dont l'indifférence de la plupart des membres

à l'égard de la coopérative et également celle des administrateurs qui ne véhiculent aucunement l'importance de la participation.

La région de L'Amiante est un petit milieu, ce qui a facilité la sauvegarde du Mont Adstock. L'ancien propriétaire de la montagne a donné préséance à la communauté pour l'achat du centre, ce qui démontre sa conscience collective. M. Binet, le maire de Saint-Méthode-de-Frontenac à l'époque et le promoteur principal du projet, s'est servi de ses contacts et de son influence afin de mettre le projet en œuvre et rassembler les personnes et l'argent nécessaires pour sa réalisation. Il est évident qu'une mobilisation importante a eu lieu au sein de la communauté, mais il importe de souligner que la majeure partie de l'argent accumulé provient d'investisseurs, qui ont contribué à la cause dans l'espoir de réaliser un rendement, d'organismes du milieu, pour qui le Mont Adstock représente une source d'emplois et de retombées économiques dans la communauté, et d'un philanthrope, qui a à cœur la préservation des infrastructures du milieu. Par conséquent, mis à part le regroupement des jeunes de la région et de quelques personnes ici et là, peu de gens ont effectué des dons sans rien attendre en retour. La sauvegarde du Mont a particulièrement touché les skieurs et il semble clair qu'une partie de la population est restée indifférente à la situation. La station se veut quand même un lieu de rassemblement, ce qui favorise les liens et la cohésion entre les résidents. Un autre point positif pour le Mont est qu'il partage une bonne collaboration avec plusieurs organismes et associations, sans quoi la station serait probablement déjà fermée. Par contre, la relation conflictuelle qui existe entre le Mont Adstock et le club de golf nuit aux deux établissements. Les forfaits qui existaient antérieurement constituaient un moyen efficace pour attirer de la clientèle et conférer une renommée à l'emplacement global. Leur relation se restreint maintenant au partage des lieux et de certaines dépenses communes.

Malheureusement, il semble que le rôle de la coopérative se soit limité à la sauvegarde du Mont. À ce jour, personne ne tient réellement compte du fait que la station soit une coopérative puisqu'elle est perçue, même par les administrateurs, comme une entreprise privée. La formule coopérative de solidarité avec les diverses catégories de membres apparaît comme une source de conflits au sein du CA et plusieurs administrateurs déplorent la présence de la catégorie des membres travailleurs. Il ne semble pas évident de concilier les désirs et intérêts de chaque groupe et les nombreux problèmes qui planent au-dessus de la montagne laisse présager une chute prochaine...

NOTE AU LECTEUR

Depuis le moment où les données pour cette étude ont été recueillies et le moment où elle a été publiée, une évolution s'est produite au niveau de certains points qui ont été abordés. Tout d'abord, le seul membre travailleur de la coopérative a quitté son poste au mois de janvier 2004. Celui-ci est parti en plus ou moins bons termes avec les autres administrateurs. Par conséquent, son départ a laissé un poste vacant au sein du conseil d'administration, lequel n'était pas encore comblé à la mi-août 2004. Les administrateurs prévoyaient discuter de la situation à leur réunion du mois de septembre, à savoir si les parts de qualification des membres travailleurs seraient diminuées pour inciter le membership. Cependant, ceux-ci avouent qu'ils ne tirent pas vraiment de bonnes conclusions de leur expérience avec un membre travailleur au sein du conseil d'administration et se questionnent quant à l'impact de la présence d'un nouveau membre de cette catégorie.

Au mois d'août 2004, le diagnostic du CAMO était terminé à 70 %. Selon le directeur général de la coopérative en poste à ce moment, ce diagnostic a servi à apporter de grandes améliorations au sein de l'entreprise. Beaucoup de formation a été offerte aux employés, autant à ceux qui œuvrent à la cafétéria, qu'à ceux qui travaillent à l'entretien et au fonctionnement de la montagne qu'aux gestionnaires eux-mêmes (le comptable et le directeur). La dernière phase du diagnostic devait être amorcée au mois de septembre et le comité espérait avoir tout complété pour le mois de décembre 2004.

Il n'existe pas encore de partenariat entre tous les intervenants touristiques hivernaux de la région. Cependant, ceux-ci travaillent à l'élaboration d'une offre globale et des réunions se tiennent en compagnie du CLD, lequel est également impliqué dans le projet.

La promesse de Tourisme Amiante d'effectuer une étude de marché pour mieux connaître le profil socio-économique de la clientèle du centre de ski ne s'était toujours pas concrétisée au mois d'août 2004. Le directeur général de la coopérative était sans nouvelles. Quant au plan de développement stratégique désiré par la coopérative, celui-ci a été réalisé en mai 2004 en collaboration avec une firme d'architectes paysagistes.

Une corvée à la montagne a eu lieu en octobre 2003. Les membres du conseil d'administration du Mont Adstock ont tenté d'attirer des bénévoles en jouant la carte coopérative, mais seulement une quinzaine de personnes se sont présentées.

Une première ébauche du manuel de l'employé a été publiée au mois de novembre 2003. Les lois, les règlements et le code d'éthique sont donc tous établis et fixes, mais, au mois d'août 2004, il restait encore des points à traiter par rapport aux responsabilités et descriptions de tâches. Une deuxième version du manuel devait donc paraître au mois d'octobre 2004 et le directeur prévoyait y faire des mises à jour à chaque année.

Comme prévu, un bulletin hebdomadaire relatant les activités du Mont Adstock a été envoyé aux intéressés. Ce bulletin, conçu par le directeur de la coopérative, a été transmis par courriel chaque semaine à partir du mois de décembre 2003. Environ 2 500 personnes le recevaient, ce qui signifie que les informations contenues s'adressaient à la clientèle générale du centre et non exclusivement à ses membres. Le directeur a reçu des commentaires très positifs et affirme que ces envois ont été un succès.

À la demande des membres utilisateurs de catégorie loisir, les administrateurs ont tenu une réunion informelle au centre au début du mois de février 2004. Cette assemblée d'information a été annoncée de deux à trois semaines avant la date prévue au moyen d'affiches placées à l'intérieur du chalet d'accueil. Seulement deux personnes se sont présentées et le directeur a davantage perçu leur visite comme un appui d'encouragement qu'un désir d'obtenir de l'information. Les membres qui avaient fait la demande pour la réunion informelle n'y ont même pas assisté. Par conséquent, les administrateurs ne prévoyaient pas répéter une telle expérience en 2005.

La tenue de l'assemblée d'information démontre une certaine considération des administrateurs à l'égard des membres utilisateurs de catégorie loisir. Ceux-ci ont fait un effort afin de répondre à une demande qui leur avait été faite et les membres du conseil d'administration n'ont reçu aucune rétroaction. Cet épisode nous ramène à discuter de l'aspect de la démocratie au sein de la coopérative. La participation des membres n'est certes pas favorisée par le style de gestion et de gouvernance entrepreneurial du Mont Adstock, mais même lorsque les membres du conseil d'administration se préoccupent de l'intérêt des membres utilisateurs de catégorie loisir, ceux-ci ne réagissent pas aux initiatives et ne démontrent aucune reconnaissance. En conclusion finale, il semble que l'absence d'autres stations de ski opérant sous un mode de coopérative de solidarité, qui pourrait être source d'inspirations, ne facilite pas le développement de la coopérative. Les contraintes du domaine poussent les administrateurs à tenir compte des réalités du secteur d'activité avant celles de la dimension coopérative de l'entreprise. Les membres, quant à eux, perçoivent le Mont Adstock comme un simple centre récréotouristique et exigent de lui les mêmes conditions qu'offrent les autres stations semblables. Il est vrai que les administrateurs pourraient faire davantage afin de susciter la participation des membres et les encourager à exercer leur droit démocratique, mais il revient également aux membres de réaliser que le Mont Adstock ne possède pas le même statut juridique que les autres stations de ski et d'agir en conséquence.

Il importe de noter que le directeur général du Mont Adstock en poste au moment où les données pour cette étude ont été recueillies a quitté ses fonctions à la coopérative au printemps 2005.

G. Langlois

BIBLIOGRAPHIE

- Adstock – Centre de ski Mont Adstock. 2002. « Une montagne de plaisirs ».
- Adstock – Centre de ski Mont Adstock. n.d. « Plan des pistes de ski du Mont Adstock ».
- Adstock. n.d. « Une montagne de plaisirs...et de nouveautés cette année! ».
- Adstock. n.d. « Organigramme – Centre de ski Adstock ».
- Adstock. 2003. « Plan d'action 2003-2004 ».
- Adstock. 2003. « Assemblée générale annuelle – Coopérative de solidarité récréotouristique du Mont Adstock – 120, chemin du Mont Adstock, Adstock – Le lundi 16 juin 2003, à 19h00 ».
- Assemblée nationale. 2004. « Les travaux parlementaires, 37^e législature, 1^{re} session (début le 4 juin 2003), Journal des débats, Commission permanente de la culture, le mardi 2 mars 2004 – vol. 38 no. 23, Consultation générale sur le document intitulé : La planification des niveaux d'immigration 2005-2007 (7) » [en ligne], juillet : [14/07/04], URL : <http://www.assnat.qc.ca/fra/37legislature1/DEBATS/journal/cc/040302.htm>.
- BAKER, Doris. 2001. « Finie la descente aux enfers – La coopérative de solidarité a sauvé le mont Adstock », *Le Soleil*, 18 mars, p. C5.
- BLAIS, Daniel. 2002. « Snowpark à Adstock » [en ligne], mai : [22/05/03], URL : <http://www.courrierfrontenac.qc.ca/contenu/laUne.cfm?noLaUne=205>.
- BLAIS, Daniel. 2004. « Motoneigistes, soyez prêts pour votre 17^e festival! » [en ligne], avril : [23/04/04], URL : http://www.courrierfrontenac.qc.ca/contenu/en_manchette.cfm?noManchette=7282.
- BOLDUC, Paule. 2001. « Points d'intérêt » [en ligne], mai : [24/05/04], URL : <http://www.cam.org/~pb1948/BoisLeDuc/points.htm>. Note : dernière modification le 01/04/04.
- BORZAGA, Carlo. 1995. « Les coopératives sociales en Italie », *RECMA – Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 74, no. 258, p. 47-55.
- BORZAGA, Carlo. 1997. « L'évolution récente de la coopération sociale en Italie », *RECMA – Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 76, no. 266, p. 55-63.
- BUSSIÈRES, Ian. 1995a. « ADS lorgne l'ancien entrepôt d'Aligro », *Le Soleil*, 22 avril, p. B17.

- BUSSIÈRES, Ian. 1995b. « Amiante – Vente du club de golf Adstock », *Le Soleil*, 25 juin, p. A4.
- BUSSIÈRES, Ian. 1995c. « Bain de roses s'installe à Thetford », *Le Soleil*, 13 juin, p. C15.
- BUSSIÈRES, Ian. 1995d. « Le glas a sonné pour les Fêtes de l'Amiante », *Le Soleil*, 18 septembre, p. A3.
- BUSSIÈRES, Ian. 1995e. « Pas de Fêtes de l'Amiante en 1995 », *Le Soleil*, 14 avril, p. A4.
- BUSSIÈRES, Ian. 1997. « Adieu au show de JMP! », *Le Soleil*, 21 mars, p. C11.
- BUSSIÈRES, Ian. 1998a. « Mont Adstock – Le centre de ski n'atteindra même pas la moitié de son objectif », *Le Soleil*, 26 décembre, p. A8.
- BUSSIÈRES, Ian. 1998b. « Région de l'Amiante – Le mont Adstock vendu », *Le Soleil*, 8 juin, p. A3.
- BUSSIÈRES, Ian. 1998c. « Ski – Le centre Adstock menacé », *Le Soleil*, 19 mai, p. A8.
- BUSSIÈRES, Ian. 1998d. « Une coopérative de solidarité dirigera Adstock – Le groupe espère vendre environ 1 000 abonnements saisonniers pour relancer la station de ski », *Le Soleil*, 3 octobre, p. F12.
- BUSSIÈRES, Ian. 1999. « Donat Grenier est la personnalité de l'année – C'est le deuxième membre de la famille à recevoir cet honneur dans la région de l'Amiante », *Le Soleil*, 25 mai, p. B5.
- BUSSIÈRES, Ian. 2001a. « Chute fatale au mont Adstock – Un skieur se tue le dernier jour de la saison », *Le Soleil*, 26 mars, p. A1.
- BUSSIÈRES, Ian. 2001b. « Décès du skieur Maxime Doyon – Des poteaux sans protection », *Le Soleil*, 22 février, p. A6.
- BUSSIÈRES, Ian. 2001c. « Mort d'un jeune skieur en 2000 – Les poteaux de la station de ski Adstock seront matelassés », *Le Soleil*, 8 mars, p. A10.
- CHRA. 2001. « Message du Président d'honneur » [en ligne], mars : [25/03/04], URL : http://www.fondationchra.org/contenu/message_president_campagne.cfm.
- CHRA. 2002. « Nos donateurs de la campagne 2001 » [en ligne], mars : [25/03/04], URL : http://www.fondationchra.org/contenu/nos_donateurs.cfm.
- Coop de solidarité récréotouristique du mont Adstock. 1998. « Statuts et règlements ».
- Coopérative de solidarité récréotouristique du Mont Adstock. 2003a. « Assemblée générale annuelle mercredi le 19 juin 2002 à 19h00 au centre de ski du mont Adstock – Saint-Daniel – Procès Verbal ».

- Coopérative de solidarité récréotouristique du Mont Adstock. 2003b. « Procès-verbal de l'Assemblée extra-ordinaire tenue le 8 octobre 2002 à 18h00 au club de golf Adstock ».
- CÔTÉ, Richard. 1993. « Rive-Sud : un seul centre de ski vit jusqu'ici sans aide de l'État », *Le Soleil*, 10 janvier, p. B9.
- CRCD de Chaudière-Appalaches. 2004. « Consultation – Suivi du Plan stratégique régional 2002-2007 de Chaudière-Appalaches » [en ligne], mars : [22/03/04], URL : http://www.chaudiere-appalaches.qc.ca/upload/chaudiere-appalaches/editor/asset/Axe_6_Tourisme_crcd_ca.pdf.
- DESFORGES, Jean-Guy. 1979-1980. « Stratégie et structure des coopératives », *Coopératives et développement*, vol. 12, no. 2, p. 32-58.
- DUFRESNE, Mario. 1999. « Une coop sauve une station de ski », *La Presse*, 24 mars, p. D6.
- DUFRESNE, Mario. 2001. « Skier selon la formule coopérative », *La Presse*, 21 mars, p. D10.
- Entrevue de groupe (1) effectuée avec 4 personnes le 31 juillet 2003.
- Entrevues individuelles (11) effectuées avec 8 personnes, de juin 2003 à août 2004.
- « Fermeture spéciale au golf Adstock ». 1993. *Le Soleil*, 15 septembre, p. S11.
- GAGNÉ, Lynne. 2004. « Au secours d'Asbestos », *Courrier Frontenac*, 19 mars [en ligne], avril : [23/04/04], URL : <http://www.courrierfrontenac.qc.ca/contenu/nouvellesRegionales.cfm?noManchette=7536>.
- GAGNON, Jean-François. 1998. « Ski : des monts font faillite, d'autres changent de main », *Les Affaires*, 27 juin, p. 29.
- GIRARD, Jean-Pierre, Enzo PEZZINI et Isabelle MAILLOUX. 2000. « Les coopératives sociales italiennes : description et éléments de réflexion sur le contexte québécois », Montréal, Cahier de recherche 011-110, Chaire de coopération Guy-Bernier (UQAM) en collaboration avec la Corporation de développement économique communautaire Centre-Nord.
- GRANOVETTER, Mark. 1985. « Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, no. 3, p. 481-510.
- GRENIER, Jean-Yves. 2003. « Mot du président – Assemblée générale annuelle – Coopérative de solidarité récréotouristique du Mont Adstock – 120, chemin du Mont Adstock, Adstock – Le lundi 16 juin 2003, à 19h00 ».
- Groupe Pages Jaunes Cie. 2003. « Centre de ski Mont Adstock » [en ligne], juillet : [27/05/03], URL : <http://www.quebecplus.ca/profile/176811/>.

- Institut de la statistique du Québec. 2003. « Population active de 15 ans et plus selon les industries les plus importantes, SCIAN, région administrative de la Chaudière-Appalaches, 2001 » [en ligne], mars : [23/03/04], URL : http://www.stat.gouv.qc.ca/regions/recens2001_12/marche_travail12/indus12.htm; basé sur les données de Statistique Canada, Recensement du Canada, 2001.
- IQRHH. 2001. « Bulletin d'information » [en ligne], mai : [03/05/04], URL : <http://www.iqrhh.qc.ca/PDF/BulletinJanvier2001.pdf>.
- KUYEK, Joan. 2003. « Asbestos Mining in Canada » [en ligne], mars : [23/03/04], URL : http://www.miningwatch.ca/issues/Asbestos/Asbestos_Mining_in_Canada.pdf.
- LABBÉ, Réal. 1999. « Quelle vue! Adstock : un plaisir pour le golf...et les yeux », *Le Soleil*, 13 juin, p. C4.
- La toile entrepreneuriale. n.d. « Le CLD de la MRC de L'Amiante injecte 9 500 \$ dans un projet de "snowpark" » [en ligne], mai : [22/05/03], URL : http://www.entrepreneurship.qc.ca/fr/entrepreneur_collectif/print_article.asp?id_article=435.
- MARCOUX, Fortunat. 1993a. « Centre de ski du mont Adstock – De la neige artificielle s'il y a 1 000 abonnés », *Le Soleil*, 28 octobre, p. B4.
- MARCOUX, Fortunat. 1993b. « Du ski au mont Adstock dès le 18 décembre », *Le Soleil*, 4 décembre, p. A7.
- MARCOUX, Fortunat. 1993c. « La saison de ski n'est pas compromise pour le moment – La station du mont Adstock sur le bord de la faillite », *Le Soleil*, 5 janvier, p. B2.
- MARCOUX, Fortunat et Richard CÔTÉ. 1993. « Centres de ski – La Rive-Sud voit une lueur au bout du tunnel », *Le Soleil*, 19 avril, p. B1.
- MARCOUX, Fortunat. 1994. « Le centre de ski Adstock est sauvé pour la prochaine saison », *Le Soleil*, 2 novembre, p. B3.
- MARCOUX, Jean-Pierre. 2003. « Mot du directeur – Assemblée générale annuelle – Coopérative de solidarité récréotouristique du Mont Adstock – 120, chemin du Mont Adstock, Adstock – Le lundi 16 juin 2003, à 19h00 ».
- Ministère des Affaires municipales et des Régions. 2005. « L'Amiante (310) » [en ligne], janvier : [11/01/06], URL : http://www.mamr.gouv.qc.ca/publications/cartotheque/region_12.pdf.
- Mouvement Pro-Amiante Chrysotile. 2001. « Le Mouvement Pro-Amiante Chrysotile est encore plus convaincu de la justesse de ses revendications » [en ligne], avril : [23/04/04], URL : <http://www.proamiante.com/Pdf/01.03.13%20Dossier%20OMC.pdf>.

- PAQUET, Carole. 2002. « Thetford Mines – Cap sur l’avenir » [en ligne], avril : [23/04/04], URL : http://www.mamsl.gouv.qc.ca/publications/revu_muni/2002_05/07_thetfordmines.pdf.
- Parti libéral du Canada. n.d. « M. Gérard Binet, député Frontenac-Mégantic (Québec) – Biographie » [en ligne], mars : [25/03/04], URL : <http://www.gerardbinet.parl.gc.ca/biography.asp?lang=fr>.
- Québec Information.com. 1999. « Thetford Mines » [en ligne], mars : [23/03/04], URL : <http://www.quebecinformation.com/bienvenue/villes/thetfordmines.html>. Note : dernière mise à jour le 22/08/00.
- Raymond Chabot Grant Thornton. 2003. « Coopérative de Solidarité Récréotouristique du Mont Adstock – États financiers au 30 avril 2003 ».
- Radio-Canada. 2004. « Manipulez avec soins » [en ligne], avril : [23/04/04], URL : http://archives.radio-canada.ca/IDC-0-16-665-3746/sciences_technologies/amiante/clip6. Note : reportage diffusé le 10 novembre 1986.
- « Région de l’Amiante – Une 6^e Fête des couleurs ». 1995. *Le Soleil*, 21 septembre, p. A5.
- « Saison menacée – Crise financière au Mont Adstock ». 1992. *Le Soleil*, 24 octobre, p. S9.
- Services des communications, Jeux du Québec – MRC de L’Amiante. 2003. « Dîner-souper bénéfique des jeux, un franc succès » [en ligne], mars : [25/03/04], URL : http://www.jeuxete2003.com/contenu/salledepresse_descriptionactualite.cfm?noActualite=53.
- Société des archives historiques de la région de L’Amiante. 2002. « Fonds Station touristique du Mont Adstock » [en ligne], mars : [23/03/04], URL : <http://site.rdaq.qc.ca/cgi-bin/templates/body/Frontend/DetailsFonds.cfm?ID=515&cnt=111&Organisme=Soci%E9t%E9%20des%20archives%20historiques%20de%20la%20r%E9gion%20de%20l%27Amiante%20>.
- « Sport en bref – Au mont Adstock ». 1992. *Le Soleil*, 13 mars, p. S9.
- Station Touristique du Mont Adstock. n.d. « Historique ».
- Statistique Canada. 1997a. « 31-33 – Fabrication » [en ligne] juillet : [15/07/04], URL : http://stds.statcan.ca/francais/naics/1997/naics97-class-search_f.asp?criteria=31-33.
- Statistique Canada. 1997b. « 44-45 – Commerce de détail » [en ligne] juillet : [15/07/04], URL : http://stds.statcan.ca/francais/naics/1997/naics97-class-search_f.asp?criteria=44-45.
- Statistique Canada. 1997c. « 62 – Soins de santé et assistance sociale » [en ligne] juillet : [15/07/04], URL : http://stds.statcan.ca/francais/naics/1997/naics97-class-search_f.asp?criteria=62.
- Statistique Canada. 2001a. « Statistiques démographiques pour : L’Amiante (Division de recensement), Québec » [en ligne], janvier : [12/01/04], URL : <http://www12.statcan.ca/en>

glish/Profil01/Details/details1pop.cfm?SEARCH=BEGINS&PSGC=24&SGC=2431&A=&LANG=F&Province=All&PlaceName=L%27amiant&CSDNAME=L%27Amiant&CMA=&SEARCH=BEGINS&DataType=1&TypeNameF=Division%20de%20recensement&ID=77. Note : modifié le 30/09/03.

Statistique Canada. 2001b. « Statistiques sur le revenu pour : L'Amiante (Division de recensement), Québec » [en ligne], janvier : [12/01/04], URL : <http://www12.statcan.ca/english/Profil01/Details/details1inc3.cfm?SEARCH=BEGINS&PSGC=24&SGC=2431&A=&LANG=F&Province=All&PlaceName=L%27amiant&CSDNAME=L%27Amiant&CMA=&SEARCH=BEGINS&DataType=1&TypeNameF=Division%20de%20recensement&ID=77>. Note : modifié le 30/09/03.

Statistique Canada. 2001c. « Statistiques sur le travail – Page 2 pour : L'Amiante (Division de recensement), Québec » [en ligne], janvier : [12/01/04], URL : <http://www12.statcan.ca/english/Profil01/Details/details1inc1.cfm?SEARCH=BEGINS&PSGC=24&SGC=2431&A=&LANG=F&Province=All&PlaceName=L%27amiant&CSDNAME=L%27Amiant&CMA=&SEARCH=BEGINS&DataType=1&TypeNameF=Division%20de%20recensement&ID=77>. Note : modifié le 30/09/03.

VIENNEY, Claude. 1994. *L'Économie sociale*, Paris : La Découverte.

ZONDONAI, Flavio. 2002. « La coopération sociale en Italie, entre consolidation et transformation », *RECMA – Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 81, no. 286, p. 36-46.

ANNEXES

CARTE 1

Carte de la MRC de L'Amiante

Voir le site :

http://www.mamr.gouv.qc.ca/publications/cartotheque/region_12.pdf

TABLEAU 1
Composition du conseil d'administration de la
Coopérative de solidarité récréotouristique du Mont Adstock
en date du 16 juin 2003

NOM	POSTE OCCUPÉ AU CA	PROFESSION	LIEU DE RÉSIDENCE
JEAN-YVES GRENIER	Président et représentant des membres utilisateurs de catégorie affaires	Gestionnaire	Thetford Mines
YVON NADEAU	Vice-président et représentant des membres utilisateurs de catégorie affaires	Attaché politique du député de Frontenac	Thetford Mines
REINE-ANGE LESSARD	Secrétaire Personne externe – poste non votant	Conseillère en placement à la caisse populaire	Thetford Mines
PIERRE CHÂTEAUNEUF	Représentant des membres utilisateurs de catégorie loisir	Marchand retraité	Adstock
BERTRAND FAUCHER	Représentant des membres utilisateurs de catégorie affaires	Gestionnaire	Adstock
JACQUES DUBOIS	Représentant des membres travailleurs	Employé au Mont Adstock	Thetford Mines
VÉRONIQUE GOSSELIN	Représentante des membres utilisateurs de catégorie affaires	Agente comptable	Thetford Mines
FRANÇOIS GOSSELIN	Représentant des membres de soutien	Conseiller en placement	Adstock
HÉLÈNE FAUCHER	Représentante des membres de soutien	Mairesse d'Adstock	Adstock

DÉFINITION 1 : Fabrication

Ce secteur comprend les établissements dont l'activité principale est la transformation de matières ou de substances en nouveaux produits par des procédés mécaniques ou physiques. Il peut s'agir de produits finis, c'est-à-dire propres à l'utilisation ou à la consommation, ou de produits semi-finis, c'est-à-dire destinés à servir de matières premières à un établissement qui les utilisera pour produire autre chose. Sont aussi assimilées aux activités de fabrication des activités telles que : l'assemblage des composants de produits fabriqués; le mélange de matières; la finition de produits fabriqués par la teinture, le traitement thermique, le placage et d'autres procédés similaires. Les établissements du secteur de la fabrication sont connus sous diverses appellations selon les domaines, par exemple usines, fabriques ou manufactures. Les établissements du secteur de la fabrication peuvent posséder les matières qu'ils transforment ou transformer des matières appartenant à d'autres établissements. La fabrication peut s'effectuer en usine ou au domicile des travailleurs à l'aide de machines ou d'outils à main.

Certaines activités de transformation de biens sont classées dans d'autres secteurs, notamment : les activités post-récoltes des établissements agricoles, telles que le séchage; l'exploitation forestière; l'enrichissement des minerais; la production d'ouvrages par les établissements du secteur de la construction; et diverses activités réalisées par les détaillants, telles que la coupe de viande et l'assemblage de produits tels des bicyclettes et des ordinateurs.

Source : Statistique Canada (1997). « 31-33 – Fabrication » [en ligne] juillet : [15/07/04], URL : http://stds.statcan.ca/francais/naics/1997/naics97-class-search_f.asp?criteria=31-33.

DÉFINITION 2 : Soins de santé et assistance sociale

Ce secteur comprend les établissements dont l'activité principale consiste à dispenser des soins de santé en assurant des services diagnostiques et thérapeutiques, à soigner des bénéficiaires internes pour des raisons médicales et sociales, et à offrir à ceux qui en ont besoin une aide sociale telle que des services de *counselling*, d'assistance sociale et de protection de l'enfance, des services communautaires d'alimentation et d'hébergement, des services de réadaptation professionnelle et des services de garderie.

Source : Statistique Canada (1997). « 62 – Soins de santé et assistance sociale » [en ligne] juillet : [15/07/04], URL : http://stds.statcan.ca/francais/naics/1997/naics97-class-search_f.asp?criteria=62

DÉFINITION 3 : Commerce de détail

Le secteur du commerce de détail comprend les établissements dont l'activité principale consiste à vendre des marchandises au détail, généralement sans transformation, et à fournir des services connexes.

Le commerce de détail représente le dernier maillon de la chaîne de distribution; les détaillants sont donc organisés pour vendre des marchandises en petites quantités au grand public. Ce secteur comprend deux grands types d'établissements : les détaillants en magasin et les détaillants hors magasin. Leurs principales caractéristiques sont décrites ci-après :

Détaillants en magasin :

Les magasins sont des points de vente fixes, situés et conçus de manière à attirer un grand nombre de passants. De façon générale, les magasins de détail ont de grands étalages et font de la publicité dans les médias. Ils vendent surtout des biens de consommation qui intéressent les particuliers ou les ménages, mais certains servent aussi les entreprises et une clientèle institutionnelle. Parmi ces établissements, on compte les magasins de fournitures de bureau, les magasins d'ordinateurs et de logiciels, les stations-service, les vendeurs de matériaux de construction, les magasins de fournitures de plomberie et de fournitures électriques.

En plus de vendre des marchandises, certains types de détaillants fournissent des services après-vente, comme des services de réparation et d'installation. Ainsi, les marchands d'automobiles neuves, les magasins d'électronique et d'appareils ménagers, et les magasins d'instruments et de fournitures de musique assurent fréquemment un service de réparation, alors que les magasins de revêtements de sol et les magasins de garnitures de fenêtres fournissent souvent des services d'installation. En règle générale, les établissements qui vendent des marchandises au détail et qui ont un service après-vente sont classés dans ce secteur.

Les salles d'exposition des sociétés de vente sur catalogue, les stations-service et les marchands de maisons mobiles sont assimilés à des détaillants en magasin.

Détaillants hors magasin :

Les détaillants qui ne vendent pas en magasin sont eux aussi organisés pour servir le public, mais leurs méthodes de vente diffèrent. Pour toucher les clients et pour commercialiser leur marchandise, les établissements de ce sous-secteur recourent en effet aux moyens suivants : infopublicité à la radio ou à la télévision, radiodiffusion et diffusion dans la presse de publicité directe, publication de catalogues traditionnels ou électroniques, porte-à-porte, démonstrations à domicile, présentations temporaires de marchandises (*stands*) et de distributeurs automatiques.

Chez les détaillants hors magasin, les méthodes de vente et de livraison varient selon le type de marchandises. Ceux qui utilisent les nouvelles technologies de l'information pour atteindre leur clientèle, par exemple, peuvent se faire payer au moment de l'achat ou de la livraison, et cette dernière peut être effectuée par le détaillant ou par un tiers (services postaux, messenger, etc.). En revanche, ceux qui touchent leurs clients en recourant au porte-à-porte, aux démonstrations à domicile, aux présentations temporaires de marchandises (*stands*) et aux distributeurs automatiques se font normalement payer et livrent la marchandise à la date d'achat.

Le sous-secteur des détaillants hors magasin comprend aussi des établissements de livraison à domicile. C'est le cas des marchands qui livrent le mazout et les journaux chez les particuliers.

Source : Statistique Canada (1997). « 44-45 – Commerce de détail » [en ligne] juillet : [15/07/04], URL : http://stds.statcan.ca/francais/naics/1997/naics97-class-search_f.asp?criteria=44-45.