

## **Collection**

*Études théoriques*

**no ET0601**

**Coopératives et modèle de  
développement : l'expérience  
québécoise**

Marie-Claire Malo

Copublication CRISES/CRDC

Texte produit pour la  
Revue vénézuélienne d'études  
canadiennes

janvier 2006

Cahiers du CRISES - Collection Études théoriques - no ET0601  
« **Coopératives et modèle de développement : l'expérience québécoise** »  
Marie-Claire Malo

ISBN : **2-89605-212-7**

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](http://www.cris.es.uqam.ca).

*Denis Harrisson*  
Directeur

## NOTES SUR L'AUTEURE

**Marie-Claire MALO**, membre régulier du CRiSES, est professeure titulaire, Service de l'enseignement du management, HEC Montréal, école de gestion affiliée à l'Université de Montréal.



## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURE .....	ix
RÉSUMÉ .....	xi
INTRODUCTION .....	1
1. LA TRAJECTOIRE COLLECTIVE DU QUÉBEC .....	3
2. LA CONFIGURATION COOPÉRATIVE DU QUÉBEC .....	9
2.1. Les groupes coopératifs et mutualistes .....	9
2.2. Les générations de nouvelles coopératives .....	12
CONCLUSION.....	17
BIBLIOGRAPHIE.....	17



## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURE

TABLEAU 1	La trajectoire du Québec au vingtième siècle.....	6
TABLEAU 2	Structure de la gouvernance des groupes coopératifs.....	10
TABLEAU 3	La diversité des petites et moyennes coopératives .....	15
FIGURE 1	Modèle collectif de développement.....	16



## RÉSUMÉ

*L'évolution du modèle québécois de développement a donné lieu à des représentations-types allant de l'Église-nation à l'Investisseur-nation, en passant par l'État-nation et l'Entreprise-nation. Sur cette toile de fond, le coopératisme a aussi changé de figure. Il présente aujourd'hui deux composantes : d'une part, de grandes institutions coopératives ou mutualistes dont la structure de gouvernance reste collective et, d'autre part, de petites et moyennes coopératives dont les formes tendent à adopter une configuration partenariale, comme la coopérative de solidarité. Le modèle collectif de développement a permis d'affirmer des formes collectives en rapport à l'État, au marché et à la société civile. Il est appelé encore à évoluer avec la promotion des partenariats publics – privés par l'État. S'ils font craindre la privatisation, ils ouvrent aussi la voie aux partenariats publics – coopératifs qui ont l'avantage de combiner la propriété collective des entreprises et l'initiative privée dans la tradition du « self help » et de l'entraide mutuelle.*

*Marie-Claire Malo*



## INTRODUCTION

L'évolution du modèle québécois de développement a donné lieu à des représentations-types allant de l'Église-nation à l'Investisseur-nation, en passant par l'État-nation et l'Entreprise-nation. Sur cette toile de fond, le coopératisme a aussi changé de figure. Il présente aujourd'hui une partie ancienne composée de quelques grandes institutions coopératives, et une composante moins institutionnalisée comprenant une grande variété de petites et moyennes coopératives (PMC) généralement regroupées dans de jeunes fédérations. Le modèle de développement fondé sur une approche collective est appelé à évoluer encore avec la promotion du partenariat public – privé. Dans ce contexte, le mouvement coopératif présente une variété de formes à mieux connaître afin d'inscrire son rôle dans les configurations partenariales à venir.

Pour rendre compte des évolutions et de la configuration actuelle, le texte est structuré en deux parties. Dans la première, on décrit brièvement les figures-types qu'a présentées le modèle québécois de développement en terminant par la période contemporaine. Dans la deuxième, l'économie coopérative est analysée au travers ses deux composantes : les groupes coopératifs et les PMC. En conclusion, une figure de représentation des périmètres de solidarité et des formes collectives-types est proposée.



## 1. LA TRAJECTOIRE COLLECTIVE DU QUÉBEC

Le Québec n'est pas un État souverain bien qu'un parti politique, le Parti québécois (PQ), aspire à le faire accéder « au concert des nations »<sup>1</sup>. À l'intérieur du Canada, la province de Québec constitue une société distincte par sa culture, sa langue et ses institutions<sup>2</sup>. À l'échelle continentale, dans l'océan anglophone de l'Amérique du Nord, la petite société québécoise forme un îlot de 7 millions d'habitants, principalement francophones.

Près de la moitié des québécois vit dans la grande agglomération de Montréal, une métropole de plus en plus multiculturelle puisque s'y concentre la presque totalité des immigrants et que ceux-ci sont de plus en plus nombreux. L'autre moitié de la population réside dans des municipalités de taille modeste, voire même très petites. Le développement du Québec, qu'il soit urbain ou rural, est ouvert sur le monde, comme en témoigne l'activité touristique sur tout son territoire et les exportations de ses produits, services et savoir faire, y compris en organisation collective, au travers la coopération internationale<sup>3</sup>.

Historiquement exclu du réseau de pouvoir canadien anglo-saxon et de ses institutions financières, le peuple québécois a appris à compter sur ses propres moyens en créant des entreprises collectives – coopératives, mutuelles et sociétés d'État – comme le montre la trajectoire québécoise au vingtième siècle. Quatre phases ressortent considérant l'acteur clef dans la construction de l'intérêt général : d'abord l'*Église-nation*, puis l'*État-nation* et, plus récemment l'*Entreprise-nation* et l'*Investisseur-nation* :

- 1) Pendant la première moitié du siècle dernier, l'élite catholique domine le régime de gouvernance au point de devenir une *Église-nation*<sup>4</sup>. Les congrégations religieuses, de sœurs et de frères, gèrent l'éducation, la santé et les services sociaux (orphelinats, soupes populaires, etc.). Le clergé et les notables paroissiaux appuient la création de mutuelles, de coopératives agricoles et de caisses d'épargne et de crédit constituées selon le modèle de la caisse populaire mis au point par Alphonse Desjardins, s'inspirant d'expériences européennes. Le développement local se pratique à l'échelle des paroisses et des curés deviennent promoteurs de la colonisation de nouveaux territoires régionaux<sup>5</sup>. La doctrine sociale de l'Église catholique, telle la préoccupation à l'égard du *bien commun*, anime les dirigeants coopérateurs. À l'éducation aux valeurs morales chrétiennes, s'ajoute un projet de nationalisme économique. Ainsi, les caisses populaires ouvrent la voie à la constitution d'un capital financier par et pour les francophones, par la collecte de l'épargne populaire même la plus modeste, comme en témoigne « la campagne du sous ». Et, avant de servir au crédit à la consommation,

<sup>1</sup> Expression de Bernard Landry, chef du Parti québécois (PQ).

<sup>2</sup> Par exemple le *Code civil*, d'inspiration française, et non pas la *Common Law*, d'inspiration anglo-saxonne, est en vigueur.

<sup>3</sup> Développement international Desjardins (DID) et SOCODÉVI sont les deux institutions du mouvement coopératif, actives dans ce champ. Le mouvement syndical, comme la Confédération des syndicats nationaux (CSN) et les organisations de son réseau, développe aussi de plus en plus cette activité.

<sup>4</sup> Selon l'expression du sociologue Delmas Lévesque, professeur honoraire, HEC Montréal.

<sup>5</sup> Le cas le plus célèbre est celui du curé Labelle, un des personnages principaux de la série télévisée « Les belles histoires des pays d'en haut ». Le curé Labelle a porté le projet de la colonisation des Laurentides, au Nord de Montréal.

cette épargne alimentera principalement le crédit productif, notamment le crédit agricole qui recevra aussi un appui de l'État, favorisant l'insertion des économies rurales dans l'économie marchande, arrimant les campagnes et les villes dans un même circuit économique, mais encore fortement domestique, axé sur le marché intérieur.

- 2) Au début des années 1960, le Québec entreprend une *Révolution tranquille* de ses institutions, un processus d'émancipation par rapport aux pouvoirs clérical et fédéral, un mouvement de « décolonisation ». Il adopte le modèle de l'*État-nation*, interventionniste et providentialiste. Le secteur hydro-énergétique est nationalisé. L'éducation et la santé acquièrent un caractère de service universel, ouvert à tous, grâce aux ressources de la *redistribution*. Celle-ci est rendue possible avec la croissance économique des « trente glorieuses » (*grosso modo* 1950-1970) et le modèle fordiste de partage des gains de productivité. La classe moyenne se constitue en même temps que s'élèvent les niveaux d'éducation, de salaires et de pouvoir d'achat. Malgré le rehaussement général des compétences, les francophones restent exclus de la propriété, de la gouvernance et du management des entreprises dominantes. Le leitmotiv « Être maître chez-nous » guidera alors toute une génération de leaders socio-économiques. Par leur stratégie de croissance, incluant des acquisitions, les mutuelles et les coopératives participent au mouvement de nationalisme économique. Pour compenser l'absence de bourgeoisie québécoise, le gouvernement du Québec se fait entrepreneur en créant des sociétés d'État dans plusieurs secteurs allant de l'exploitation des ressources naturelles à la transformation et aux services.
- 3) Parmi les sociétés d'État, certaines, comme la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ) et la Société de développement industriel (SDI), procurent un levier financier permettant de faire naître de grandes entreprises capitalistes francophones, par l'appui aux fusions de PME importantes et aux acquisitions. Les années 1980 valorisent le milieu des affaires, la grande entreprise québécoise championne et aussi l'entrepreneuriat. Dans le modèle dit *Québec Inc.*, la société de capitaux cotée en Bourse devient la figure dominante. Même les PME sont encouragées à y accéder et le public à y participer, par le régime d'épargne action (RÉA). Cependant, malgré l'ouverture de son capital et parfois même à ses travailleurs, comme chez Cascades, la grande entreprise ne tiendra pas ses promesses vis-à-vis de l'intérêt général. Dans tout l'Occident, nombre d'entre elles deviendront l'affaire de leurs hauts dirigeants dont la rémunération sera jugée excessive alors même que la crise de l'emploi atteint les couches supérieures de la classe moyenne. De plus, d'un point de vue national, l'ouverture au capital ouvre la porte à la mainmise étrangère. Si certaines grandes entreprises québécoises maintiendront un contrôle domestique, souvent familial, d'autres passeront aux mains d'investisseurs extérieurs. Certes, la création de fondations découlant du succès d'une entreprise ou des gains que procure sa vente, élargira le périmètre de solidarité des gens d'affaires. Cependant, pour inscrire la solidarité dans la gouvernance même des entreprises, il faudra attendre l'arrivée d'un nouvel acteur dans le capital de risque : le fonds de travailleurs.

- 4) N'échappant pas aux forces de financiarisation de l'économie, le Québec toujours en quête d'affirmation nationale et de responsabilisation sociale de l'entreprise, développe à la fin du siècle dernier, un modèle original de participation financière au capital des entreprises, qu'on peut représenter par la figure de l'*Investisseur-nation*. Un changement de vision s'opère. Les investisseurs institutionnels représentant les intérêts québécois ne cherchent plus le contrôle à 100 % de la propriété, mais plutôt une participation significative. La participation recherchée est stratégique et s'inscrit dans un projet de transformation sociale car elle vise le maintien et la création d'emplois et non seulement la rentabilité de l'investissement. Ainsi, le gouvernement renforce la spécialisation financière de sociétés d'État<sup>6</sup> et supporte fiscalement l'émergence et la croissance de fonds de travailleurs et plus récemment la création du fonds Capital régional et coopératif Desjardins pour les régions ressources et le développement des coopératives. De plus, s'ajoute une série de fonds régionaux, de fonds locaux et de fonds spécialisés dont un fonds de lutte contre la pauvreté et un fonds de développement de l'économie sociale. Le modèle d'intervention de ces investisseurs collectifs est nettement socio-économique de sorte que le capital de risque devient un capital de développement<sup>7</sup>. Si la rationalité financière est toujours présente, elle n'est jamais la seule. Elle cohabite avec la finalité sociale de l'investissement. La combinaison capital de développement et capital social est valorisée.

Le mouvement syndical contribue largement à cette approche. Le Fonds de solidarité – FTQ investit dans l'entreprise classique en suscitant en même temps une action d'éducation économique des travailleurs. Le fonds FondAction CSN pour le développement de la coopération et de l'emploi cible son investissement dans les entreprises participatives et les entreprises engagées dans le développement durable. Il appuie les entreprises d'économie sociale et solidaire, souvent en partenariat avec des fonds spécialisés dans ce champ. Ces fonds de travailleurs existent grâce à la collecte d'épargne au travers des régimes enregistrés d'épargne retraite (REÉR) comportant des avantages fiscaux. De la sorte, le modèle réussit à combiner les intérêts individuels, c'est-à-dire la préparation du financement de la retraite personnelle, et l'intérêt général des québécois au travers l'investissement dans les entreprises pour la création et le maintien d'emplois et de services collectifs.

Ce modèle québécois de développement est certes financiarisé mais il est toujours encadré socialement. Le développement durable et la responsabilité sociale prennent de l'importance comme en témoignent les pratiques de finance socialement responsable des fonds de travailleurs et des sociétés d'État agissant comme partenaires financiers en vue du maintien et de la création d'emplois. Les approches sectorielles sont toujours présentes mais l'approche territoriale est revalorisée avec l'instauration du réseau de Centre locaux de développement (CLD), partout au Québec et même à Montréal où les Corporations de développement économiques communautaires (CDÉC) en assument généralement le mandat.

---

<sup>6</sup> Investissement Québec, Société générale de financement (SGF) et ses filiales, Caisse de dépôt et placement du Québec (CDP) et ses filiales.

<sup>7</sup> Comme le soulignent Benoît Lévesque et Marguerite Mendell dans leurs travaux sur les fonds de développement. Voir site <http://www.crisis.uqam.ca>.

**TABLEAU 1**  
**La trajectoire du Québec au vingtième siècle**

ÉGLISE-NATION	ÉTAT-NATION	ENTREPRISE-NATION	INVESTISSEUR-NATION
Doctrines sociale de l'Église catholique	Révolution tranquille	Québec Inc.	Investisseurs institutionnels
Développement local paroissial	Décolonisation et laïcisation,	Fusions et acquisitions appuyées par l'État	Sociétés d'État financiarisés, fonds de travailleurs, fonds régionaux et locaux
Curés et notables francophones	Infrastructures sociales publiques (éducation, santé)	Entreprises québécoises cotées en Bourse	Capital de développement à fiscalité avantageuse combinée à des régimes enregistrés d'épargne retraite
Collecte de l'épargne populaire par les caisses	Nationalisation (hydro-électricité)	Constitution d'une classe de hauts dirigeants d'entreprises québécoises	Développement de l'emploi
Crédit productif	Grandes entreprises collectives (sociétés d'État, mutuelles, coopératives)	Valorisation de l'entrepreneuriat	Développement local
Appui aux coopératives agricoles			

- 5) Au début du 21<sup>e</sup> siècle, on assiste à une remise en cause du modèle de développement collectif développé au Québec. Selon les critères de l'*approche néolibérale*, ce modèle apparaît trop coûteux pour les contribuables, particuliers et entreprises. Un rééquilibrage est donc souhaité passant par une réingénierie de l'État et le partenariat public - privé (PPP). On cherche à donner à l'investisseur privé capitaliste une place plus grande dans le capital de risque. On accroît la place et le rôle des gens d'affaires et des élus locaux dans la gouvernance du développement local. Ces changements amènent de l'instabilité dans la configuration des rapports entre acteurs sociaux. Avec le temps, la société civile et ses mouvements – mouvements des femmes, de solidarité rurale, de développement économique communautaire, d'économie sociale et solidaire, pour ne nommer que ceux-là, en plus du mouvement syndical et du mouvement coopératif – ont acquis plus de poids dans le rapport à l'État et au marché, notamment par leur présence dans le développement local socio-économique. Le modèle de concertation, historiquement hiérarchique puis corporatiste, est devenu plus horizontal et partenarial, et autant social qu'économique. Aussi, la perspective d'une reconfiguration radicale du modèle de développement selon une visée néo-libérale pure provoque la mobilisation des acteurs sociaux et en particulier des acteurs syndicaux qui étaient devenus des partenaires de l'État, et même de l'entreprise via les fonds de travailleurs. Fondamentalement, des choix de sociétés sont sous-jacents et des citoyens le manifestent dans les sondages en privilégiant des services publics de qualité plutôt que moins d'impôts.

Sur cette toile de fond historique, l'organisation coopérative participant au modèle collectif de développement est aussi en tension, de sorte que l'économie coopérative comprend aujourd'hui deux grandes familles, l'ancienne et la nouvelle économie coopérative, dont la coprésence au sein du CCQ dynamise le rapport entre sens et puissance.



## 2. LA CONFIGURATION COOPÉRATIVE DU QUÉBEC

Le Conseil de la coopération du Québec (CCQ), presque cinquantenaire, regroupe autant les anciens mouvements coopératifs et mutualistes aujourd'hui très intégrés et transformés en groupes contrôlant des filiales, que les jeunes mouvements aux organismes fédérateurs sectoriels peu institutionnalisés.

### 2.1. Les groupes coopératifs et mutualistes

L'économie sociale québécoise est *ancienne* si l'on considère les mutuelles et les coopératives apparues au début du siècle dernier. Ces organisations centenaires, nées à l'échelle des paroisses catholiques, sont devenues de grands groupes coopératifs ou mutualistes, de plus en plus d'envergure canadienne par leur présence hors Québec dans le reste du Canada (ROC), voire même dans d'autres pays.

L'*ancienne économie sociale* financière et agro-alimentaire a développé une *structure de gouvernance* originale compatible avec l'évolution du modèle de développement financiarisé puisqu'on y trouve aussi une forme d'investisseur collectif. Les mutuelles d'assurances, les caisses d'épargne et de crédit et les coopératives agricoles ont donné lieu à l'émergence de *groupes coopératifs ou mutualistes*. Par définition un groupe a des filiales. Il en existe six (voir Tableau 2) affiliés au Conseil de la coopération du Québec (CCQ). On peut représenter chaque groupe coopératif, selon une interprétation libre indépendante des dispositions juridiques particulières à chaque cas, comme un ensemble de parties prenantes actionnaires de filiales, des actionnaires dont la nature confère au groupe son caractère coopératif ou mutualiste. Parmi les « actionnaires de filiales » on trouve en effet soit une mutuelle, soit une coopérative, soit une fédération de coopératives. Deux groupes (SSQ et Agropur) font aussi une place à des travailleurs investisseurs. Et, un des cinq groupes (SSQ) présente une gouvernance plurielle associant non seulement des usagers mutualistes et des employés mais aussi un fonds de travailleurs.

**TABLEAU 2**  
**Structure de la gouvernance des groupes coopératifs**

<b>INSTITUTION</b>	<b>PARTIES PRENANTES</b>
Mutuelle des fonctionnaires du Québec (MFQ)	Mutuelle d’usagers actionnaires de filiales
SSQ, Groupe financier	Mutuelle d’usagers, employés investisseurs et un fonds de travailleurs actionnaires de filiales
Groupe PROMUTUEL	Fédération de mutuelles actionnaires de filiales
DESJARDINS Conjuguer avoirs et êtres	Fédération de caisses actionnaires de filiales
Coopérative fédérée de Québec (La FÉDÉRÉE)	Fédération de coopératives agricoles (et travailleurs investisseurs) actionnaires de filiales
AGROPUR, coopérative agro-alimentaire	Coopérative de producteurs laitiers (et travailleurs investisseurs) actionnaires de filiales

Les groupes coopératifs et mutualistes font face à la vive concurrence de conglomérats internationaux et leur avenir dans la grande famille de l'économie sociale présente pour eux un défi de renouveau social. On les juge souvent plus capitalistes que coopératifs. La conception même du groupe coopératif devient alors un enjeu. Que sont les filiales ? En nous inspirant de la théorie économique coopérative développée par François-Albert Angers, on peut les voir comme des *intégrations coopératives* dont les orientations stratégiques découlent d'une planification coopérative du bas vers le haut. Qu'est le groupe coopératif ? En nous inspirant des travaux de l'économiste Claude Vienney, on peut concevoir le groupe coopératif comme une combinaison de groupements de personnes et d'entreprises nécessitant une *contrainte mutuelle égalitaire* pour pérenniser son identité distincte. Autrement dit, les groupes coopératifs et mutualistes doivent trouver des moyens de renforcer la contrainte de l'association (les groupements de personnes) sur l'entreprise (les groupements de capitaux) pour maintenir leur appartenance à l'économie sociale.

Adopter un processus stratégique coopératif nécessite de faire place à la participation des membres dans la formulation des orientations. À cet égard, Agropur a développé une dynamique intégrée de relations avec les membres orchestrant l'information, la consultation et la décision. Animer la structure associative de la coopérative ou de la mutuelle revient alors à promouvoir l'animation-médiation, un équilibre entre l'animation intégration (du haut vers le bas seulement) et l'animation-contestation (du bas vers le haut). Si l'animation-intégration renforce les politiques communes du groupe coopératif ou mutualiste, l'animation-contestation est parfois nécessaire pour maintenir l'équilibre social du groupe tiré par une rationalité purement instrumentale. La rationalité substantive se cultive par la proximité et celle-ci favorise l'innovation sociale. Si les groupes coopératifs ou mutualistes sont tirés vers une logique purement marchande, leurs composantes locales, lorsqu'elles existent encore, favorisent l'inscription dans les dynamiques non marchandes. Ainsi des caisses Desjardins sont devenues partenaires d'associations oeuvrant auprès d'exclus du marché. C'est le cas du partenariat entre la Caisse Desjardins de Lévis, la première caisse populaire, et l'ACEF Rive-Sud, un organisme de défense des droits et d'éducation des consommateurs marginalisés, pour offrir du micro-crédit aux usagers en difficultés. Les organismes centraux des groupes coopératifs et mutualistes ont pour défi de diffuser dans leurs réseaux locaux, une telle approche partenariale. Contrairement au mécénat hiérarchique, le partenariat solidaire permet la construction conjointe de l'offre et de la demande. Il est particulièrement pratiqué par la Caisse d'économie solidaire Desjardins du Québec<sup>8</sup> qui se définit comme l'accompagnateur des projets des entrepreneurs collectifs et sociaux. Celle-ci favorise donc les passerelles avec la nouvelle économie sociale et solidaire. Ces passerelles contribuent à la reconnaissance mutuelle des composantes diverses du tiers secteur travaillant à sa reconnaissance comme tiers système.

---

<sup>8</sup> Anciennement Caisse d'économie Desjardins des travailleuses et travailleurs (Québec).

## 2.2. Les générations de nouvelles coopératives

Les *nouvelles coopératives* des années 1970, sont apparues alors même que le mouvement coopératif ancien adoptait de plus en plus une approche du développement par le haut, et des pratiques s'inspirant du modèle d'affaires capitaliste. Ces nouvelles coopératives se présentaient comme *alternatives* et évoluaient dans la mouvance écologique et communautaire, et dans la mouvance autogestionnaire, alors qu'elles combattaient la tendance *coopitaliste* du mouvement coopératif institutionnalisé. Les *comptoirs alimentaires* et les *clubs de consommation* ont été portés par le mouvement de l'éducation populaire alors que les *coopératives d'alimentation saine* étaient promues par des écologistes qui appuyaient aussi l'agriculture biologique. Dans une période de crise des prix, les nouveaux mouvements de consommateurs ont mis de l'avant, non seulement l'information du consommateur, au travers les grandes surfaces appelées *magasins Cooprix*, mais aussi l'autogestion par et pour les usagers, en promouvant des petites *coopératives à contribution directe* - les clubs, comptoirs et coopératives d'alimentation naturelle - fonctionnant avec le bénévolat de leurs membres. Les nouvelles formules coopératives dans le secteur de la distribution alimentaire ont cependant connu leurs limites (faible taille relative; essoufflement du bénévolat) entraînant la quasi-disparition du secteur coopératif de consommation suite à la concurrence des chaînes alimentaires, capables non seulement de mener et gagner des guerres de prix mais aussi d'imiter les innovations introduites par les coopératives (informations du consommateurs, distribution en vrac, introduction de nouveaux produits naturels).

Dans le secteur de l'habitat, l'autogestion par les usagers a cependant réussi à se pérenniser. Les *coopératives d'habitation locative* aujourd'hui encore, sont généralement gouvernées, gérées et opérées entièrement par leurs membres bénévoles. Elles encouragent la mixité des usagers, la variété de statuts socioprofessionnels et de niveaux socio-économiques. La propriété des immeubles est collective, le loyer tend à être « hors marché ». L'État a favorisé leur émergence par ses programmes à la création mais aussi à l'appui au travers le financement de *groupes de ressources techniques* (GRT) en habitation, une formule qui sera reprise à la fin des années 1980, sous la forme des coopératives de développement régional (CDR) en appui à la création de coopératives pour le maintien et la création d'emplois.

Avec la crise de l'emploi, l'autogestion par et pour les travailleurs est devenue pertinente autant que celle des usagers l'a été dans la période inflationniste de crise des prix. Depuis ses origines, le mouvement coopératif québécois est principalement constitué de coopératives d'usagers, en amont ou en aval de l'entreprise, comme fournisseurs ou comme clients. Avec la création de *coopératives de travail*, les membres se trouvent dans l'entreprise. Trois sources d'émergence sont possibles : redressement/relance d'entreprise, succession, création *ex-nihilo*. Cette dernière exigera un amendement à la *Loi sur les coopératives* pour permettre la création à trois membres, alors que la coopérative d'usagers en exigeait 12 au minimum. L'échec de la reprise de *Tricofil* par ses travailleurs fera ressortir les limites de l'autogestion pour la relance d'entreprises défaillantes. Enfin, aujourd'hui, le manque de relève familiale dans plusieurs PME, encourage la succession par la forme coopérative.

De plus, un nouveau modèle de coopération dans le travail est né pour favoriser la cogestion. C'est celui de la *coopérative de travailleurs actionnaires* (CTA) de l'entreprise employeur. La CTA est

promue par le réseau des *coopératives de développement régional* (CDR), un réseau autonome de groupes de ressources techniques appuyé par l'État mais pratiquant aussi une tarification de ses services et la collecte de cotisations de ses membres (les organisations coopératives d'une région) pour combler ses besoins en financement. Le *système d'appui* à la création de coopératives est une condition indispensable du développement coopératif. Il concerne autant l'appui technique que l'appui financier et à la capitalisation. À cette fin, il existe un Régime d'investissement coopératif (RIC). Par un avantage fiscal jumelé à celui d'un Régime enregistré d'épargne retraite (REÉR), les travailleurs sont encouragés à investir dans une CTA qui elle-même investit dans l'entreprise qui les emploie. La CTA évolue dans une configuration partenariale avec l'entreprise dans laquelle elle investit, régulée par une convention d'actionnaires. La coopérative de travailleurs actionnaires favorise la rencontre des intérêts des salariés et des intérêts de l'employeur, généralement une petite ou moyenne entreprise (PME).

Le régime d'investissement coopératif (RIC) est disponible pour les membres et pour les salariés des coopératives de producteurs et pour les membres des coopératives de travailleurs et des coopératives de travailleurs actionnaires. Les coopératives de travail sont souvent des PME dans des niches à faible intensité de capital financier, mais certaines comme les *coopératives forestières* ont particulièrement besoin de capitaux pour se développer. Le RIC leur est donc indispensable. Ces coopératives doivent aussi relever le défi de leur rapport partenarial aux travailleurs dans une conjoncture de syndicalisation.

La configuration partenariale a pris de l'ampleur également dans le mouvement coopératif des usagers. En effet, les coopératives étudiantes, après un long moratoire gouvernemental sur leur création suite à l'échec de leur fédération, ont pris un second souffle sous la forme de *coopératives en milieu scolaire* regroupant tous les acteurs du collège ou de l'université, et non seulement les étudiants. De plus, certaines, comme Coop HEC, sont devenues le partenaire exclusif de la direction de l'institution, pour l'offre des services commerciaux, à l'intérieur de l'établissement. Cette approche est inspirante pour toute employeur (y compris les institutions coopératives et mutualistes) qui souhaiteraient offrir des services sur place aux membres de leurs personnels.

Enfin, la configuration partenariale s'internalise encore plus avec l'amendement à la *Loi sur les coopératives* qui permet de créer une *coopérative de solidarité*, dont la gouvernance implique plusieurs parties prenantes : des représentants des usagers, des travailleurs et des membres de soutien. Plusieurs *coopératives de services à domicile*, nées pour répondre aux besoins d'une population vieillissante tout en créant de l'emploi avec l'appui de partenaires, dont des caisses Desjardins, sont de ce type. Par ailleurs, la coopérative de solidarité est appelée à être non seulement multi-acteurs mais aussi multi-activités lorsqu'elle a pour rôle d'offrir des services dans des milieux éloignés des grands centres urbains.

Les *coopératives du Nouveau-Québec*, au service de communautés autochtones, opèrent depuis longtemps en mode services multiples. Leur fédération approvisionne les magasins coopératifs du grand Nord et fait l'écoulement des produits d'artisanat et des œuvres d'art des artistes autochtones. Ces coopératives offrent un modèle aux coopératives de consommateurs qui envisageraient d'adopter l'approche multi-activités pour développer l'accès aux services dans les régions éloignées que ce soit des *coopératives alimentaires* ou des *coopératives funéraires*.

Ces deux types de coopératives sont particulièrement présentes là où l'entrepreneur capitaliste ne trouve pas la densité de population lui permettant un volume d'affaires suffisamment rentable.

Multi-acteurs, la coopérative de solidarité favorise la construction conjointe de l'offre et de la demande également en milieu urbain, comme l'illustre le cas de *La Maison verte*, à Montréal. Cette coopérative de quartier a un rayonnement métropolitain. Rassemblant de nombreux membres usagers et de soutien, et un collectif de membres travailleurs, elle suscite une importante activité d'animation, information et forum de discussion par et pour ses membres. En plus d'offrir une grande variété de produits écologiques pour la maison et un café équitable, elle favorise un circuit court entre consommateurs et petits producteurs, invitant ces derniers à venir offrir leurs produits sur place, dans le magasin de la coopérative.

En milieu rural, certaines coopératives agricoles anciennes présentes pour assurer des services de proximité aux agriculteurs, rejoignent aussi les consommateurs, dont les néo-ruraux, par leur *centre de jardinage* annexe à leur *quincaillerie CO-OP*. De plus, de nouvelles coopératives sont apparues spécifiquement au service des petits exploitants. Ces *coopératives d'utilisation de matériel agricole* (CUMA) et *coopératives d'utilisation de main-d'œuvre* (CUMO) favorisent l'accès à des ressources indispensables à l'exploitation des fermes mais rares (comme la main-d'œuvre agricole qui doit venir d'autres pays) ou trop coûteuses pour un petit exploitant seul (comme certains équipements agricoles).

Ainsi, de nouvelles façons de concilier les intérêts s'expriment dans les nouvelles coopératives. Le nouvel entrepreneuriat collectif coopératif a inventé de *nouvelles formes de gouvernance* dans des configurations partenariales, des configurations internalisant à des degrés divers, de multiples parties prenantes.

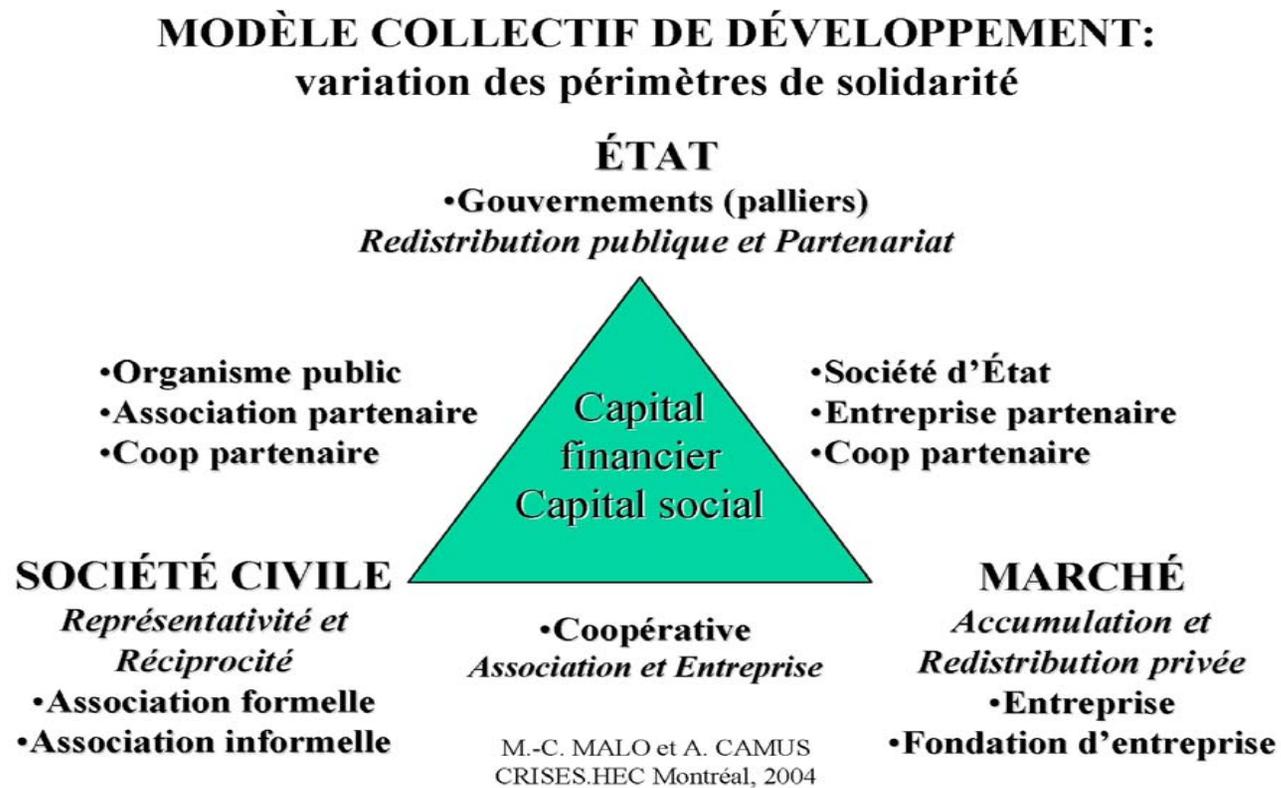
Tout comme les anciennes, les *nouvelles coopératives* ont leur propre défi à relever pour se pérenniser. Elles doivent réussir à faire reconnaître leurs *performances sociales* qui justifient des aides de l'État, du mécénat d'entreprises et de la société civile elle-même par les dons des particuliers et leur bénévolat. Or, les nouvelles coopératives ont des résultats à faire valoir puisqu'elles procurent de meilleures conditions de vie et favorisent l'*empowerment*. Elles offrent un meilleur accès à des services anciens menacés ou à de nouveaux services. Elles favorisent l'accessibilité à une gouvernance locale des services de proximité. Les nouvelles coopératives contribuent ainsi au renforcement de la cohésion sociale.

**TABLEAU 3**  
**La diversité des petites et moyennes coopératives**

<b>Formes coopératives</b>	<b>Acteurs, rationalités, activités</b>
Coopérative de développement régional (CDR)	Gouvernance par les coopératives d'une région Équipe de conseillers au service des entrepreneurs coopératifs Développement de nouvelles formes de coopération surtout dans le travail
Coopérative de travail (CT)	Travailleurs (minimum trois personnes) Pour accéder à un emploi Pour contrôler son emploi (emploi autrement)
Coopérative de travailleurs actionnaires (CTA)	Travailleurs actionnaires de l'entreprise qui les emploie Capitalisation de l'entreprise et maintien d'emplois Ouverture de l'employeur à la participation des travailleurs Avantage fiscal (RIC combiné à un REÉR) pour le travailleur investisseur
Coopérative forestière	Des producteurs autonomes aux producteurs salariés De l'exploitation de la forêt à son développement durable (sylviculture)
Coopérative d'utilisation de main d'œuvre (CUMO)	Petits exploitants agricoles Accès à des ressources rares (main d'œuvre agricole)
Coopérative d'utilisation de matériel agricole (CUMA)	Petites exploitants agricoles Accès à des ressources coûteuses (équipements)
Coopérative agricole d'approvisionnement (quincaillerie, etc.)	Producteurs agricoles et ouverture aux consommateurs (centre de jardinage) Services dans les milieux ruraux et semi-urbains.
Coopérative de solidarité	Usagers, travailleurs, membres de soutien Construction conjointe de l'offre et de la demande Nouveaux services et création d'emplois Accès aux services pour les résidents des régions éloignées
Coopérative de services à domicile	Consommateurs, travailleurs, ou les deux et des membres de soutien Besoin d'une population vieillissante
Coopérative funéraire	Usagers bénéficiaires (pré-arrangements) ou intermédiaires Des services funéraires contrôlés par les québécois Des services funéraires accessibles en régions
Coopérative d'habitation locative	Locataires de multiples conditions (mixité) Autogestion par et pour les locataires (bénévolat) Propriété collective Loyer « hors marché »
Coopérative en milieu scolaire	Des étudiants mais aussi des employés (professeurs, autres) et la direction de l'établissement Multi-activités au sein d'un établissement
Coopérative d'alimentation	Consommateurs habitant dans de petites collectivités Accès aux services de base pour les régions éloignées
Coopérative du Nouveau-Québec	Communautés autochtones du grand nord québécois Multi-activités

M.-C. MALO, HEC Montréal, CRISES, 2004.

**FIGURE 1**  
Modèle collectif de développement



## CONCLUSION

L'architecture de l'intérêt général fondée sur une économie plurielle subit actuellement une *variation de ses périmètres de solidarité* (voir figure 1). L'État tend à pratiquer une redistribution individualisée. Le mécénat d'entreprise se développe en pratiquant une redistribution sélective, ciblée. La société civile continue de déployer ses initiatives pour répondre à des besoins non satisfaits ou mal satisfaits, et en cohérence avec ses aspirations. Quant aux mouvements sociaux, ils sont animés d'utopies mobilisatrices dont celles du développement durable et de la globalisation des solidarités.

Entre ces trois pôles de forces anciennes et nouvelles, se meuvent trois types d'organisation :

- 1) la société d'État, entre l'État et le marché ;
- 2) la coopérative, entre la société civile et le marché ;
- 3) l'association mandataire, entre la société civile et l'État.

La petite société québécoise, minuscule à l'échelle planétaire, a développé un modèle de développement original qui fait une large place à ces trois figures-types d'organisation collective. Aux extrêmes, dans l'univers des petits et dans celui des gros joueurs, les organisations collectives, les nouvelles et les anciennes, sont présentes, apportant sens et puissance, ancrées dans des territoires et positionnées dans des secteurs.

La configuration collective est cependant appelée à évoluer avec la promotion par l'État, du partenariat public - privé. Si cette approche fait craindre la privatisation, elle ouvre aussi la voie au partenariat public-coopératif qui a l'avantage de combiner l'initiative privée et la propriété durablement collective de la forme coopérative.



## BIBLIOGRAPHIE

ANGERS, François-Albert. 1976. *La coopération. De la réalité à la théorie économique*, Tome 2 : *L'activité coopérative en théorie économique*, Montréal, Fides, 411 p. Voir pp. 59-68 : « Les mécanismes d'intégration, clef de l'économie coopérative ».

VIENNEY, Claude. 1994. *L'économie sociale*, Paris, La Découverte, Collection Repères, 128 p.