

*Cahiers du CRISES*

*Collection « Working Papers »*

Études théoriques

**No ET9810**

**Entrepreneuriat et développement coopératifs le modèle québécois**

par

Marie-Claire Malo, Benoît Lévesque et Jean-Pierre Girard

décembre 1998

## Table des matières

|   |    |
|---|----|
| 1. Introduction: activités, acteurs, valeurs.....                         | 1  |
| 2. La variété d'organisations issues de l'entrepreneuriat coopératif..... | 3  |
| 3. Le système d'appui aux initiatives coopératives .....                  | 9  |
| 3.1 L'État, ses lois et ses programmes .....                              | 9  |
| 3.2 Les systèmes d'appui sectoriels.....                                  | 12 |
| 3.3 Le système intercoopératif transversal .....                          | 15 |
| 3.4 L'année coopérative.....  | 18 |
| 4. Conclusion :le renouveau coopératif .....                              | 21 |
| Bibliographie .....   | 25 |

## Résumé

Le mouvement coopératif canadien comprend un mouvement anglophone et un mouvement francophone principalement concentré dans la province de Québec. Cet article porte exclusivement sur le mouvement coopératif québécois. Il comporte deux parties. La première section fait état de la variété d'organisations coopératives issues de l'entrepreneuriat collectif. La deuxième partie porte sur les systèmes d'appui à l'entrepreneuriat et au développement coopératif : le système gouvernemental, le système coopératif sectoriel et le système intercoopératif transversal. En conclusion, les auteurs expliquent le renouveau coopératif en avançant deux hypothèses : d'une part celle du rééquilibrage coopératif du Mouvement Desjardins qui imposerait à ce dernier de faire du développement coopératif un enjeu stratégique; d'autre part celle d'un entrepreneuriat collectif renouvelé par le mouvement de l'économie sociale et solidaire. Enfin, ils précisent les influences de modèles étrangers sur le processus de reconfiguration du système coopératif québécois.

## **Entrepreneuriat et développement coopératifs : le modèle québécois**

**Marie-Claire Malo**

Professeure à l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) de Montréal

**Benoît Lévesque**

Professeur à l'Université du Québec à Montréal (UQAM)

**Jean-Pierre Girard**

Chercheur à la Chaire de coopération Guy-Bernier (UQAM)

### **1. Introduction : activités, acteurs, valeurs**

En termes d'activités, d'acteurs et de valeurs, le mouvement coopératif se présente comme suit.

**Les activités.** Bien que surtout présentes dans le secteur tertiaire (services financiers aux particuliers et aux entreprises, distribution alimentaire, habitation, services en milieu scolaire, services funéraires, services et soins de santé, etc.), les coopératives trouvent place aussi dans les secteurs primaire et secondaire de l'économie québécoise (production et transformation agro-alimentaire, production et transformation du bois, etc.). Les mouvements coopératifs agricole et financier, centenaires, sont les plus anciens. De jeunes secteurs comptent parmi leurs rangs des coopératives plus âgées comme les coopératives forestières dans le secteur coopératif du travail. Dans la partie la plus jeune du mouvement coopératifs (coops d'habitation locative, coops de travail et de travailleurs actionnaires, coops jeunesse de services, coops funéraires) s'ajoute le secteur émergent des coops de services et soins de santé qui inclut les coops de services à domicile. En termes de parts de marché, le Mouvement des caisses Desjardins est la plus importante institution financière au Québec, avec une place prépondérante en assurance, en épargne-dépôts, et dans les crédits hypothécaire, à la consommation et agricole. Sa position, bien que non négligeable, est cependant moindre dans le crédit commercial et industriel. Les parts de marché du mouvement coopératif agricole sont également considérables dans certaines industries : lait (nature et de transformation), porc, poulet, et approvisionnement de la ferme. Parmi les secteurs plus jeunes, celui des coopératives en milieu scolaire occupe une place importante dans la fabrication sous licence et la commercialisation d'équipements informatiques.

**Les acteurs.** Comme premiers bénéficiaires, les membres occupent une position soit en amont de l'entreprise dans la *coopérative de producteurs autonomes*, soit en aval dans la *coopérative de*

*consommateurs*, soit dans l'entreprise dans la *coopérative de travailleurs*. Dans ce dernier groupe, la *coopérative de travailleurs actionnaire* d'une entreprise occupe une place à part. Une toute nouvelle forme de coopérative, la *coopérative de solidarité*, permet un membership mixte : usagers, travailleurs, membres de soutien.

Environ cinq des sept millions de québécois sont membres de caisses Desjardins et un million de personnes sont sociétaires des coopératives non financières. La plupart des coopératives non financières sont des coops de consommateurs. Elles rejoignent plus de citoyens que les coopératives de producteurs ou de travailleurs. Le nombre de membres des coopératives de producteurs agricoles, très élevé à l'époque du Québec rural, a considérablement diminué avec la concentration des fermes, les établissements étant de plus en plus gros.

La dimension financière du rapport de sociétariat s'accroît. Dans le secteur financier, les membres participent de plus en plus à la capitalisation de leur caisse en achetant des parts permanentes. Dans les secteurs forestier, agricole et autres secteurs capitalistiques, les membres de coops de producteurs, coops de travail ou coops de travailleurs actionnaires participent financièrement à la capitalisation de l'entreprise au travers des régimes d'investissement coopératif (RIC) également ouverts aux employés.

Au total, le mouvement coopératif mobilise environ 28 000 bénévoles. La place des bénévoles peut varier considérablement d'une organisation coopérative à l'autre: à un extrême du continuum, les membres bénévoles se trouvent exclusivement dans les fonctions de gouvernance (conseil d'administration, conseil de vérification et de déontologie) alors que les coopératives à contribution directe fonctionnent avec le travail bénévole de leurs membres usagers. Ces coopératives sont en quelque sorte des coopératives communautaires qui privilégient l'*empowerment* des citoyens, comme le fait aussi la composante associative de l'économie sociale.

Le nombre d'employés a peu varié dans le secteur coopératif, au cours de la dernière décennie. A lui seul le Mouvement des caisses Desjardins, incluant ses filiales, compte quelque 40 000 employés. Il est le principal employeur non gouvernemental. En contrepartie, 68% des coopératives non financières n'ont aucun employé. Ce sont surtout des coops d'habitation locative qui fonctionnent avec le travail bénévole de leurs membres-usagers. Les coopératives québécoises non financières représentent 25 000 emplois dont 39% sont offerts par quatre coopératives : trois coopératives agro-alimentaires et une coopérative forestière. Sauf pour les secteurs forestier, du transport ambulancier et de la restauration, les coops de travail n'ont pas un poids significatif sur le marché de l'emploi.. Les deux secteurs les plus importants en nombre d'emplois sont aussi les plus sujets à la rationalisation des effectifs. C'est le cas du Mouvement Desjardins dans le cadre de

la réingénierie de ses processus d'affaires et de la Coopérative Fédérée du Québec et ses filiales qui n'échappent pas aux règles du jeu du libre-échange en agro-alimentaire, à l'ère de la mondialisation.

**Les valeurs.** Tout le mouvement coopératif canadien, francophone et anglophone, adhère aux principes de l'Alliance coopérative internationale (AGI). Il a même contribué à l'énoncé du septième principe coopératif sur l'engagement dans le milieu. Les règles d'action coopératives inscrites dans les deux lois coopératives du Québec sont cohérentes avec les principes de l'AGI.

Les projets d'affirmation économique (Québec et communautés francophones hors Québec), et d'*empowerment* communautaire, la démocratie socio-économique et la démocratie socio-politique, traversent le mouvement coopératif, au travers ses grandes et ses petites composantes, les premières participant aux modes de raisonnement des agents dominants (État et grandes entreprises du Québec inc.), les secondes partie prenante du mouvement pour une économie sociale et solidaire. Comme nous le verrons dans la prochaine section, dans un même secteur d'activité ou milieu, même quand une forme coopérative domine, elle est généralement déclinée en diverses variantes, témoignant de la cohabitation de projets coopératifs : certains poussant le mouvement dans la culture capitaliste (holding), d'autres l'enracinant dans la culture communautaire (entreprise autogérée par ses travailleurs et usagers).

## **2. La variété d'organisations issues de l'entrepreneuriat coopératif**

L'entrepreneuriat collectif peut donner lieu à diverses configurations coopératives de base, ce qui s'explique non seulement par la place objective occupée par les membres (en amont, en aval ou dans l'entreprise) mais aussi par les valeurs de l'entrepreneur (membres fondateurs et agents de développement), comme nous le verrons par la variété de formes successives ou en co-existence dans un secteur donné.

**Le secteur des services financiers** est dominé par le *Mouvement des caisses Desjardins* dont la partie coopérative (caisses, fédérations, confédération) contrôle la partie non coopérative (*holding* et ses filiales en assurances, fiducie, valeurs mobilières, etc.). Partout au Québec, on a créé, avec les membres du clergé et d'autres notables, des *caisses populaires*, ensuite rassemblées dans des fédérations régionales, et plus tard, avec l'appui du milieu syndical, des *caisses d'économie* affiliées à une fédération provinciale. Toutes ces fédérations de caisses sont membres de la Confédération des caisses Desjardins qui accueille aussi, comme membres auxiliaires, les fédérations de caisses francophones hors-Québec (Acadie, Ontario, Manitoba). Dans ce grand secteur coopératif quasi centenaire, deux types de caisses sont disparus (*caisses d'entraide*

*économique et caisses d'établissement*) et la concentration par voie de fusions est croissante. Bien que soumise à un quadruple processus de standardisation (compétences, procédés, produits et résultats financiers), pour le moment chaque caisse Desjardins est encore une organisation entrepreneuriale dans son rapport au milieu local. En effet, c'est le sommet stratégique de la caisse, composé du conseil d'administration (membres élus) et de la direction générale (gestionnaire nommé) qui prend les décisions d'engagement envers la communauté (septième principe coopératif).

**En milieu scolaire**, il faut distinguer trois grandes manifestations de l'entrepreneuriat coopératif. D'abord les *caisses scolaires et les caisses étudiantes Desjardins*. La caisse scolaire est plutôt un ensemble de comptes détenus par des élèves du primaire (6-12 ans) et sa création relève plus de l'entrepreneuriat éducatif d'un enseignant que de l'initiative d'un groupe d'élèves. Aux niveaux secondaire, collégial et universitaire, la caisse étudiante fonctionne comme une vraie caisse, avec un conseil d'administration composé en majorité d'étudiants. Elle évolue généralement avec le parrainage d'une caisse-mère située dans le territoire de l'établissement d'enseignement. Dans le secteur des services en milieu scolaire (librairie-papeterie, informatique, service alimentaire, stationnement, etc.), les *coopératives en milieu scolaire*, ont succédé aux *coopératives étudiantes*, marquant l'importance de la configuration partenariale : étudiants, professeurs, autres employés, direction de l'établissement. En amont, leur actuelle fédération (après deux autres qui sont disparues) contrôle une filiale de production, sous licence, d'équipements informatique. Enfin, sous le leadership du *Regroupement québécois des coopératrices et des coopérateurs du travail (RQCCT)*, les jeunes, même ceux de milieux défavorisés, peuvent accéder à des emplois d'été (entretien de pelouse, peinture, etc.) grâce à des *coopératives jeunesse de services*, créées *bona fide*, par et pour des étudiants, principalement aux niveaux collégial et secondaire, avec l'appui d'un animateur. Toutes ces organisations, qu'elles soient des coops de consommation ou des coops de travail, favorisent l'éducation coopérative des jeunes et par conséquent préparent la relève coopérative.

**Le mouvement coopératif du travail évolue dans divers secteurs d'activités.** En plus des coops jeunesse de service et du RQCCT qui les appuie, ce mouvement comprend trois groupes : coops de travail, coops de travailleurs actionnaires, coops forestières. Comme chacun a son regroupement, une table de concertation vient d'être créée pour amener plus de cohésion dans les stratégies de développement. Le mouvement coopératif du travail est jeune mais les coops forestières comptent dans leurs rangs un certain nombre de coopératives anciennes. Certaines coops de travail sont des coops de travailleurs autonomes (chauffeurs de taxi, consultants) qui se donnent ainsi des services communs. D'autres ont été formées par les employés d'une organisation à but non lucratif permettant ainsi à cette société sans capital action d'accéder indirectement à une forme de capitalisation. Quant à la coopérative de travailleurs actionnaire, elle

facilite la participation collective des employés au capital de l'entreprise où ils travaillent, en vue de maintenir leurs emplois. Cette configuration est véritablement partenariale à la condition que le chef d'entreprise soit ouvert aussi à la participation des travailleurs aux décisions stratégiques et à l'organisation du travail.

**La filière agro-alimentaire** va de l'agriculture à la consommation alimentaire. **Du côté des producteurs et des travailleurs agricoles**, deux grandes générations de coopératives sont nées. Le mouvement coopératif agricole centenaire comprend en amont des exploitations agricoles, des *coops d'approvisionnement* (quincailleries, meuneries) et, en aval, des *coops de commercialisation* (coopératives laitières, dont la plus grande, de plus en plus canadianisée, est Agropur). La fédération du mouvement, la Coopérative Fédérée, contrôle un ensemble de filiales (porc, poulet, etc.). La génération de coopératives plus récente comprend : des *coopératives d'utilisation de matériel agricole* (CUMA), forme introduite depuis peu au Québec alors qu'elle existait déjà en France depuis de nombreuses années; des *coopératives de travail* dont certaines sont des coops de professionnels (comme la Coop des inséminateurs du Québec); et des *coops de travailleurs actionnaires* d'entreprises agro-alimentaires. Enfin, il faut souligner la forte part du marché du crédit agricole occupée par les *caisses Desjardins*. **Du côté des consommateurs, dans la distribution alimentaire**, le mouvement est aujourd'hui peu développé. Les nouvelles coopératives et leurs grossistes sont presque toutes disparues mais elles ont revêtu des formes typiques. D'une part, la forme *coopérative à contribution directe* des membres (bénévolat, cotisations, corvées) : *comptoirs alimentaires et clubs de consommation* portés par le mouvement d'animation communautaire et d'éducation populaire; *coops d'alimentation naturelle* suscitées par le mouvement écologique avant que le besoin d'alimentation saine ne devienne une occasion d'affaires. D'autre part, les magasins *Cooprix*, nées dans la mouvance consumériste et dont certains étaient propriété de *coopératives régionales de consommateurs* (CRC) regroupant consommateurs, caisses Desjardins de la région et la fédération (magasins Coop et Cooprix). Les coopératives qui ont survécu à la concentration économique du secteur de la distribution alimentaire sont les plus anciennes, qui s'étaient consolidées une première fois en se standardisant en Magasins Co-op. Avec l'échec de la fédération des magasins Coop et Cooprix, elles ont dû arborer la bannière commerciale d'un grossiste privé. Aujourd'hui, après avoir réussi à recréer une fédération, elles se donnent de plus en plus les moyens d'une stratégie commune.

**Dans le secteur de l'habitat**, on a jadis constitué des *coops de construction* qui n'ont duré que le temps de la réalisation de leurs projets alors qu'elles auraient pu être pérennes puisque la construction est une activité de tous les temps. Mais il s'agissait de coops de consommateurs et non de coops de travailleurs, ce qui explique en partie leur disparition. Aujourd'hui, les coopératives du secteur immobilier sont des *coops d'habitation locatives* dans lesquelles les membres sont à la fois en position d'usagers (locataires) et de travailleurs bénévoles puisqu'ils se



répartissent le travail habituellement confié à un gestionnaire d'immeuble et un concierge. Dans ce type de coopérative, la propriété de l'immeuble est durablement collective, en conformité avec les valeurs initiales de l'entrepreneur collectif. Mais ces valeurs ont évolué de sorte qu'on a imaginé de nouvelles formes qui restent à expérimenter : *coopérative à capitalisation, coopérative-équité*. Le processus de structuration sectorielle met en évidence l'interaction d'un projet alternatif et des forces de l'environnement : après avoir refusé la formalisation, ce secteur s'est en effet structuré comme le Mouvement des caisses Desjardins avec des fédérations régionales et une confédération provinciale. La standardisation est cependant moindre, par exemple, le processus de constitution et de renouvellement du sociétariat de base est non standardisé malgré l'appui que peuvent apporter les regroupements.

**Dans le secteur de la santé, des services sociaux et services connexes**, l'État providence avait pris la relève de l'Église, mais aujourd'hui avec ses limites et les nouvelles demandes sociales, des forces poussent vers la privatisation, la communautarisation et la coopérativisation du secteur. Déjà une fédération de coopératives de services et de soins de santé est née pour le regroupement de cinq groupes de coopératives, la plupart plus à développer qu'en place : 1) coops de transporteurs ambulancier (nées avec l'appui du milieu syndical); 2) coops de services aux personnes (maintien à domicile des personnes âgées ou handicapées ; soutien aux ménages actifs; qui bénéficient de l'appui d'une importante filiale d'assurances vie du Mouvement Desjardins); elles peuvent être des coops d'usagers, de travailleurs ou mixte (coops de solidarité); 3) coops d'hébergement spécialisé (court terme pour des individus en convalescence ; long terme pour les personnes en perte d'autonomie); 4) coops de professionnels de la santé (infirmiers et infirmières, praticiens et praticiennes de médecines douces); 5) cliniques coopératives. Après de fortes résistances, particulièrement vis-à-vis ce dernier type de coopérative, l'État exprime davantage de sympathie. Le déploiement de la formule coopérative dans les services et soins de santé, exige de nouveaux rapports entre le mouvement coopératif et d'autres grands acteurs sociaux que ce soit le mouvement syndical (qui travaille au maintien d'emplois dans le secteur public) ou le mouvement communautaire (qui privilégie l'innovation locale plutôt que le modèle standard norme).

Dans le **secteur des services funéraires**, l'entrepreneuriat coopératif est aussi récent que dans le secteur précédent. C'est d'abord en régions éloignées des grands centres que l'on a créé des coopératives funéraires, comme en Abitibi, dans le Nord-Ouest du Québec, où la coopérative a plusieurs salons funéraires et contrôle une part importante de ce marché régional. Depuis peu, la fédération de ce jeune secteur coopératif peut compter sur un fonds de développement doté

financièrement par le Mouvement Desjardins et l'État. Ce fonds permet aux coopératives de financer leurs acquisitions de salons particulièrement dans la métropole et les grands centres urbains où l'on veut contrer l'achat de salons d'entreprises funéraires québécoises (souvent familiales) par de grandes multinationales américaines.

**Le secteur des services de câblodistribution.** Répondant aux besoins d'utilisateurs délaissés par les grands réseaux de cablo-distribution, des coopératives se sont créées dans ce secteur des télécommunications. Généralement de petite taille puisque qu'elles sont nées dans des milieux peu densément peuplés, les *coopératives de câblodistribution* viennent de se regrouper en créant la *Fédération des coopératives de câblodistribution du Québec (FCCQ)*. Elles peuvent ainsi négocier ensemble des tarifs à long terme pour l'indispensable achat de signaux par satellite.

**Le secteur géographique du Nouveau-Québec.** Dans la région du *Nouveau-Québec*, plus particulièrement dans les villages de la Baie d'Ungava et de la Baie d'Hudson, les Inuits ont créé des coopératives d'une part *pour s'approvisionner* en produits de toutes sorte y compris pétroliers et d'autre part pour *commercialiser* le produit de leur travail : des œuvres d'art (sculptures et gravures). Les *coopératives du Nouveau-Québec* sont regroupées au sein de la *Fédération des coopératives du Nouveau Québec*, dont le siège est dans la région de Montréal pour être plus proche des marchés.

**Dans le secteur de la coopération internationale,** le Mouvement Desjardins a sa propre organisation, *Développement international Desjardins*, alors que la *Société de coopération pour le développement international (SOCODÉVI)* regroupe des membres appartenant à deux familles de l'économie sociale : des organisations coopératives (agricoles, agro-alimentaires, de producteurs de sirop d'érable, forestières, funéraires) ; et des mutuelles (SSQ, mutuelle de gestion, Promutuel Vie, Groupe Promutuel, Mutuelle des fonctionnaires du Québec, Union-Vie). Des groupes universitaires sont aussi engagés dans ce champ d'activités, notamment l'Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke (IRÉCUS) et la Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal (UQAM).

**En conclusion :** l'entrepreneuriat collectif dans le mouvement coopératif, a donc donné lieu à une variété de configurations de coopératives de base et de regroupements sectoriels.

*La variété de configurations coopératives de base* s'observe certes dans le temps (succession de formes), mais aussi dans l'espace (co-existence de formes). Dans le secteur financier on a connu jusqu'à quatre formes simultanément : la caisse populaire issue de la paroisse, la caisse d'économie en milieu de travail ou en milieu ethno-culturel et deux types de caisses aujourd'hui disparues, soit la caisse d'établissement en milieu rural et la caisse d'entraide économique pour le

développement des PME. Le secteur de la distribution des produits alimentaires a aussi compté jusqu'à quatre type d'organisation : le Magasin Co-op en milieu rural ou semi-rural, le magasin Cooprix en milieu urbain de consommation de masse, le club coopératif de consommation et la coop d'alimentation saine, toutes deux des coopératives à contribution directe. Dans le secteur du travail, on assiste aussi à la co-habitation : coop de travail, coop de travailleurs actionnaire, coop jeunesse de service. C'est aussi le cas du secteur agricole dans lequel, aux traditionnelles coops de producteurs autonomes d'approvisionnement (quincaillerie, meunerie) ou d'écoulement (coop laitière, etc.) s'ajoutent des coopératives d'utilisation de matériel agricole (CUMA), des coops de travail et des coops de travailleurs actionnaires. Quant à lui, le secteur de l'habitat a connu plutôt une succession de formes qu'une cohabitation : coop de construction, co-op habitat (développement par succursalisme), coop d'habitation locative (développement par essaimage). De même dans le milieu de l'éducation, on est passé de la coopérative étudiante à la coopérative en milieu scolaire caractérisée par une configuration partenariale (étudiants, professeurs, autres employés et direction de l'établissement) alors que la coop traditionnelle était davantage liée au syndicalisme étudiant.

*La variété de configurations coopératives sectorielles* va du modèle de la concertation (à deux ou trois paliers) à celui de l'intégration (coopérative unique et holding). Le jeune secteur coopératif de l'habitation s'est structuré en imitant la *structure à trois paliers* du Mouvement des caisses Desjardins : coopératives, fédérations régionales, confédération. Les autres secteurs ont tous une *configuration à deux paliers* : coopératives et fédération. Les deux secteurs les plus anciens, agricole et financier, ont développé des filiales contrôlées par un holding. Simultanément, des forces les poussent à se reconfigurer en coopérative unique, comme en témoigne l'évolution des modes de gouvernance et de gestion dans le Mouvement Desjardins, ou encore la croissance de la coopérative agro-alimentaire Agropur par fusions et acquisitions. Bien qu'attirante parce qu'elle correspond au modèle de la grande entreprise intégrée, *la combinaison coopérative unique et holding* n'assure pas forcément la viabilité. Ainsi, dans le secteur coopératif des pêcheries, aujourd'hui disparu, la fédération en était venue à contrôler elle-même les activités économiques tout en regroupant des coopératives qui n'étaient plus que des associations. De même une grande mutuelle d'assurances dont la Maison des Coopérants au centre-ville de Montréal rappelle les heures de gloire, avait comme profil au moment de sa disparition, d'une part une structure d'entreprise en holding et d'autre part une structure d'association dont les composantes locales et régionales, autrefois engagées dans les activités de l'entreprise, n'avaient plus que des activités sociales. Si le modèle de l'intégration semble risqué, celui de *la multiplication de regroupements* le semble aussi. Avant sa quasi-disparition, le secteur coopératif de consommation en distribution alimentaire, bien que petit, avait fait naître de multiples regroupements (fédération des magasins

coop et cooprix, fédération des clubs de consommation, grossiste en alimentation saine) qui ont finalement tous échoué. Aujourd'hui le secteur coopératif du travail a la même configuration : fédération des coopératives de travail, fédération des coopératives forestières, fédération des coopératives de travailleurs actionnaires, fédération des coopératives de développement régional, regroupement des coopérateurs et coopératrices pour le travail qui anime le mouvement des coopératives jeunesse. Enfin, cas d'espèce, on observe l'émergence *d'un même regroupement sectoriel de coops de différents types*, dans le secteur des services et soins de santé où une même fédération regroupe tout autant coops d'usagers, coops de travailleurs et coops de solidarité (membership mixte) du secteur. Un modèle qui semble donc confirmer la prépondérance d'une logique sectorielle, alors que d'autres configurations laissent dominer la logique d'action des mouvements sociaux (comme les mouvements populaire, écologique et consumériste dans le secteur coopératif de la consommation alimentaire).

### **3. Le système d'appui aux initiatives coopératives**

Des acteurs clés participent au système d'appui aux initiatives coopératives. D'une part, il y a l'État, ses lois et ses programmes. D'autre part, il y a les systèmes coopératifs sectoriels dont le centre est une fédération ou une confédération et le système intercoopératif transversal dont le coeur est le Conseil de la coopération du Québec (CCQ).

#### **3.1 L'Etat, ses lois et ses programmes**

Les lois constitutives des coopératives non seulement apportent l'indispensable statut juridique nécessaire à toute création d'entreprise, mais ont soit un effet de levier, soit un effet de freinage du développement coopératif.

Ainsi, la **Loi sur les caisses d'épargne et de crédit** est devenue une quasi-loi Desjardins, une loi sur mesure pour en favoriser le développement comme en témoignent les derniers amendements qui consacrent le principe de la caisse-assurance, avantage concurrentiel du mouvement coopératif alors que les banques à charte canadienne sont encore cloisonnées, et ne peuvent donc pas vendre de l'assurance dans leurs succursales.

La **Loi sur les coopératives** encadre l'ensemble des coopératives non financières, ce qui en soi est un défi car les attentes varient d'un secteur coopératif à l'autre, par exemple sur la question très actuelle du partage de la réserve générale. Cette loi accompagne généralement le renouveau coopératif, comme le récent amendement permettant la création d'une coopérative de solidarité à triple membership (usagers, travailleurs, membres de soutien). Mais parfois cet accompagnement peut tarder. Ainsi, il a fallu un certain temps pour faire passer de douze à trois, le nombre

minimum de membres fondateurs d'une coopérative de travail et ainsi adapter la loi aux conditions d'émergence d'une coopérative de travail créée *ex-nihilo*. De plus, la création d'une coopérative de commerçants était impossible jusqu'à tout récemment, alors que des lois le permettaient à l'étranger.

La **Loi sur l'aide au développement des coopératives** est appliquée par **Investissement Québec (IQ)**, une société d'État qui a pour mission de générer des investissements au Québec et de gérer l'offre d'intervention financière complémentaire du gouvernement pour stimuler ces investissements. Dans la structure d'association d'IQ, au conseil d'administration, on trouve un membre provenant des coopératives. Dans la structure d'entreprise, la vice-présidence développement des coopératives assure la prestation des services offerts aux entreprises coopératives et aux entreprises à but non lucratif. Environ 250 coopératives font partie du portefeuille d'Investissement Québec qui en compte environ 2000. IQ administre tout programme établi en vertu de *la Loi sur l'aide et développement coopératif* et conseille les entreprises coopératives sur leur financement. Des programmes découlant d'une loi spécifique constituent un engagement ferme du gouvernement et de l'Assemblée nationale. Toutefois l'institutionnalisation de l'aide de l'État aux coopératives, inscrite dans cette loi et son règlement, est menacée par la déréglementation des programmes. En effet, IQ de plus en plus doit pouvoir encadrer ses interventions par des politiques et des directives plutôt que des règlements. Le mouvement coopératif fait donc des représentations pour que soit maintenu le cadre législatif et réglementaire particulier pour les coopératives.

**Le Programme favorisant le développement des entreprises coopératives**, découle de la *Loi sur l'aide au développement des coopératives*. La garantie de prêt est devenu le principal produit financier offert (ce qui implique une nouvelle collaboration avec les institutions financières prêteuses), et une aide spécifique est prévue pour les coopératives d'habitation. De plus, suite à une recommandation du CCQ, la loi a été modifiée et le gouvernement du Québec a adopté un décret qui permet dorénavant à IQ d'apporter une aide financière directement à une filiale de coopérative plutôt que de faire transiter l'aide financière via la coopérative mère. Une " filiale " est une personne morale dont une entreprise coopérative détient plus de 50 % du capital-actions émis, a plein droit de vote et détient le droit d'élire la majorité des membres du conseil d'administration. Les filiales de coopératives peuvent donc maintenant obtenir directement différentes aides financières de l'État : acquisitions de capital-actions, prêt de financement, garantie de prêt de financement et, dans certains cas, garantie de prêt sous forme de marge de crédit.

**Le programme Régime d'investissement coopératif (RICj)** répond aux besoins de capitalisation des coopératives. Il permet aux membres et aux employés d'investir dans leur

entreprise au moyen de parts privilégiées, tout en bénéficiant d'un avantage fiscal. Chaque membre peut déduire, dans le calcul de son revenu imposable, de 100 % à 150 % des investissements qu'il a effectués au cours d'une année. Combiné à un Régime enregistré d'épargne retraite (REER), le RIC permet des abris fiscaux offrant jusqu'à 91 % d'économie d'impôt. Les coopératives admissibles sont les coops de producteurs, les coops de travailleurs et les coops de travailleurs actionnaires. Les coops de solidarité devraient l'être aussi. Par ordre d'importance décroissante en valeur, après dix ans, ont utilisé ce régime : producteurs, travailleurs forestiers, travailleurs actionnaires et travailleurs.

**Le Programme d'aide aux fédérations et confédérations** financé par le Ministère de l'industrie, du commerce, de la science et de la technologie (MICST) du gouvernement du Québec est accessible à tout regroupement de coopérative de niveau provincial et membre du Conseil de la coopération du Québec (CCQ). D'abord administré par la Direction des coopératives du MICST, il est maintenant géré par le CCQ, dans le cadre d'une convention intervenue entre le MICST et le CCQ. Le *comité de gestion du programme de soutien aux fédérations et confédérations* a pour mandat d'étudier et d'évaluer les demandes d'aide financière formulées par les fédérations et confédérations. À ce comité, siège un économiste rattaché au service du développement coopératif de la Confédération Desjardins.

**Le Programme de formation des dirigeants et dirigeantes**, créé par le gouvernement du Québec a été géré par la Direction des coopératives jusqu'à ce que le CCQ en devienne le gestionnaire par son comité de gestion du Centre coopératif de services en formation. Surtout utilisé par les jeunes et petites fédérations ou confédérations, il contribue à renforcer leur présence auprès de leurs membres. Ce programme étant menacé (enveloppe coupée de moitié, annonce de reconduction pour une seule et dernière année), le CCQ et les représentants des différents secteurs font des représentations auprès de la ministre de l'Emploi et de la Solidarité afin que les sommes d'argent de ce programme puissent désormais constituer *un fonds* géré par le mouvement pour des fins de formation. Un échange récent avec la ministre a permis d'ouvrir des portes pour éventuellement faire accéder ce programme au Fonds national de la formation Emploi-Québec.

**La Direction des coopératives du gouvernement du Québec** fait partie du Ministère de l'industrie, du commerce, de la science et de la technologie (MICST), le modèle de Ministère des coopératives, consommateurs et institutions financières n'ayant duré que quelques années. En sa qualité d'administratrice de la *Loi sur les coopératives*, la Direction des coopératives régit la constitution, le fonctionnement et la liquidation des entreprises coopératives. Dans un contexte de réduction des dépenses publiques, pour assurer sa survie, cette direction doit s'appuyer sur un mouvement coopératif en croissance (nombre de créations de coopératives et d'emplois). Le

développement des coopératives fait d'ailleurs partie de sa mission. Son objectif est de susciter l'émergence de nouvelles coopératives et de stimuler la croissance des entreprises existantes. Son bureau principal est situé dans la capitale, la ville de Québec, et ses bureaux régionaux sont à Montréal, en Estrie et dans le Bas-Saint-Laurent. Elle publie régulièrement les indispensables statistiques sur les coopératives non financières, que les jeunes mouvements ne pourraient pas toujours fournir. Aujourd'hui, la Direction des coopératives a moins d'activités, une partie ayant été imparties au CCQ qui gère les programmes gouvernementaux qu'elle avait l'habitude d'administrer. Un des plus anciens fonctionnaires de cette direction participe régulièrement aux activités du CCQ. Quant à ce dernier, il est consulté lors du choix du directeur de la Direction des coopératives et à chaque révision de la *Loi sur les coopératives*. De plus son avis est requis pour la constitution de toute nouvelle coopérative.

### **3.2 Les systèmes d'appui sectoriels**

Grosso modo, les composantes du système sectoriel sont les coopérateurs bénévoles, la coopérative modèle, le réseau d'experts professionnels et le regroupement coopératif sectoriel. L'association syndicale sectorielle trouve aussi une place dans ce système.

**Les coopérateurs bénévoles** sont incontournables dans les processus de création de coopératives et même de regroupements. Les premiers gestionnaires des coopératives et fédérations, bien que salariés, sont en effet souvent des militants de par la somme de travail bénévole qu'ils apportent au stade de l'émergence de ces organisations. Si l'entrepreneuriat coopératif s'appuie d'abord sur le bénévolat des membres de la coopérative et en particulier des membres fondateurs, la place des bénévoles peut cependant varier considérablement d'une organisation coopérative à l'autre: à un extrême du continuum, les membres bénévoles se trouvent exclusivement au conseil d'administration; à l'autre, ils sont partout (gouvernance, gestion, opérations). Même si cette dernière situation caractérise davantage le fonctionnement à l'émergence - ainsi pour les fondateurs d'une coop de travail, la place du bénévolat gestionnaire et opérationnel n'est qu'un pis aller, en attendant de vrais emplois - nous avons vu cependant, que des fondateurs de coopératives de consommateurs, par souci d'éducation populaire et non seulement d'économies, ont volontairement organisé toutes les activités sur la base du bénévolat donnant forme à la coop à contribution directe. Le bénévolat existe aussi chez les intervenants. Ainsi, dans la société traditionnelle canadienne française, catholique, les membres du clergé appuyaient bénévolement le développement des secteurs coopératifs financier et agricole. Aujourd'hui, des intellectuels continuent d'accompagner le développement coopératif et de par le caractère bénévole ou quasi-bénévole de leurs prestations, bon nombre sont des militants plus que des consultants.

**La coopérative modèle** est toujours une référence et est souvent une source de leadership. Aucun secteur coopératif ne naît sans expérimentation comme en témoigne la Caisse de Lévis et le Mouvement Desjardins ou, plus récemment, Défi-autonomie Antoine-Labelle et l'émergence du concept de coopérative de solidarité dans le secteur des services à domicile. Parmi les coopératives pionnières d'un secteur coopératif émergent, la coopérative modèle est celle qu'on veut imiter, voire même surpasser, car l'émulation peut aussi exister en milieu coopératif. Il arrive aussi que cette coopérative modèle assume le leadership du processus entrepreneurial intercoopératif conduisant au regroupement sectoriel : comme la Familiale de Montréal assumant la fonction de grossiste de la jeune Alliance des coopératives de consommation. Conscient de l'importance des modèles pour le développement d'une économie sociale et solidaire, le comité de développement du CIRIEC Canada a retenu le thème de la diffusion des innovations coopératives et communautaires, et la problématique de l'institutionnalisation et à l'ordre du jour du CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats). De son côté, le Secrétariat aux coopératives du gouvernement fédéral, en collaboration avec les deux conseils canadiens de la coopération, francophone et anglophone, diffuse l'ouvrage intitulé *Histoires à succès des coopératives au Canada*, qui décrit des coopératives opérant dans des nouveaux secteurs ou des coopératives qui ont connu du succès en maintenant de l'emploi et de l'activité économique dans leurs communautés.

**Le réseau d'experts sectoriels professionnels.** À l'émergence d'un secteur coopératif, il n'est pas rare de trouver un réseau d'experts qui, comme les utopistes et leurs disciples réalisateurs, contribuent à la mise au point d'un modèle coopératif sectoriel et surtout à le diffuser. La majorité des secteurs coopératifs sont nés, se sont consolidés, se sont développés avec l'appui d'un tel réseau : agronomes du département d'économie rurale du ministère de l'agriculture à l'époque de la création des coops agricoles; inspecteurs-propagandistes des diocèses et inspecteurs professionnels des caisses, financés par une subvention gouvernementale, qui ont contribué à la standardisation des pratiques comptables des caisses Desjardins et à renforcer la liaison entre les coopératives locales et les regroupements régionaux et provincial ; organisateurs communautaires des Centres locaux de services communautaires (CLSC) appuyant la création de coops de services aux personnes démunies, coops à caractère communautaire comme jadis les comptoirs alimentaires et aujourd'hui les coops de services à domicile; Groupes de ressources techniques (GRT) en habitation accompagnant la création des coops d'habitation locative, etc.. Ces réseaux de professionnels ont généralement pour caractéristiques d'être appuyés par l'État, dans le cadre de ses politiques sectorielles (agro-alimentaire, logement, santé, etc.). Ces réseaux, qu'ils soient plutôt autonomes ou plutôt contrôlés par l'État ou par le milieu coopératif, offrent généralement



tous la même combinaison d'expertise: une maîtrise des règles du jeu du secteur d'activités (création de l'entreprise coopérative) et des habiletés en éducation-animation-communication (création de l'association coopérative).

**Le regroupement sectoriel (fédération, confédération),** est classiquement un organisme d'appui au développement des coopératives d'un secteur donné. Au Québec, l'existence de fédérations, de confédérations et d'un conseil supérieur de la coopération, le Conseil de la coopération du Québec (CCQ), traduit bien la capacité des coopératives à entreprendre ensemble. Presque tous les secteurs sont structurés dont certains le sont obligatoirement par la loi. Ainsi, la *Loi sur les caisses d'épargne et de crédit* oblige toute coopérative financière à être affiliée à une fédération (notamment pour la protection des épargnants), alors que la *Loi sur les coopératives* (non financières) ne comporte pas une telle obligation, si ce n'est qu'elle protège certains labels, de sorte que la première loi appuie davantage la consolidation des initiatives intercoopératives. Il peut donc exister des coopératives isolées mais non des caisses isolées. Certes il a toujours existé et il existera toujours des *free riders*, dans tous les secteurs où l'affiliation n'est pas obligatoire, mais l'évolution des coopératives, qui sont généralement de petites et moyennes organisations, se caractérise plutôt par une propension à se regrouper relativement élevée par comparaison aux PME du secteur privé non coopératif. Les entrepreneurs coopératifs sont certainement jaloux de leur autonomie autant que les entrepreneurs non coopératifs mais la spécificité du système de règles coopératives comparativement règles dominantes les oblige en quelque sorte à se regrouper. Ainsi s'explique en partie le haut degré de fédéralisation ou confédéralisation des différents secteurs coopératifs. Ces organisations de deuxième (fédération) et troisième (confédération) niveaux, elles-mêmes ou par leurs filiales, prennent généralement en charge les activités de représentation, de communication, d'éducation, de système d'information, d'inspection, de recherche, de conseil, d'approvisionnement en commun, de commercialisation en commun, etc.. Ce système intercoopératif d'appui aux initiatives coopératives axé sur la concertation oscille entre l'autonomie et l'intégration. Par conséquent, dans ces organisations, le responsable idéal de *la fonction de relations avec les membres* est un médiateur alors qu'une approche intégratrice ne tient compte que des intérêts de l'entreprise et qu'une approche contestataire ne promeut que ceux des membres de l'association.

**L'association syndicale sectorielle.** L'association à caractère syndicale (de producteurs agricoles, d'ouvriers, de consommateurs, d'épargnants, d'étudiants, etc.) est en relation avec les mêmes personnes que regroupent l'association coopérative et, de ce fait, elle joue un rôle stratégique dans le système d'appui, en favorisant ou non la création de coopératives. L'analyse de la fonction de relations avec les membres ne peut donc se faire sans tenir compte des relations avec

l'association à caractère syndical : Union des producteurs agricoles (UPA) vis-à-vis le mouvement coopératif agricole; Associations coopératives d'économie familiale (ACEF) et autres groupements de consommateurs face aux coopératives financières et mutuelles; Front de réaménagement populaire urbain (FRAPU) en interaction avec le mouvement coopératif en habitation ; associations étudiantes en interface avec le mouvement coopératif en milieu scolaire ; syndicats de travailleurs face aux mouvement des coops de travail et des coops de travailleurs actionnaires, etc.

### **3.3 Le système intercoopératif transversal**

Le système intercoopératif transversal est de plus en plus structuré. En amont, il faut y placer le Mouvement des caisses Desjardins. A la base, dans les régions, les coopératives de développement régional. Au cœur, le Conseil de la coopération du Québec et le Chantier coopératif.

**Le Mouvement Desjardins**, parce qu'il est un mouvement financier, donc transversal, et parce qu'il symbolise l'émancipation économique du Québec, occupe une place à part dans le système d'appui à l'entrepreneuriat et au développement coopératifs. De tout temps, ce mouvement a suscité des attentes de la part des jeunes secteurs coopératifs. Les relations ont parfois été très tendues. Ainsi, durant les années 1970, les nouvelles coopératives à contribution directe, en alimentation et en habitation, s'identifiaient davantage au mouvement communautaire qu'au mouvement coopératif institutionnalisé (caisses, coopératives agricoles) qu'elles percevaient comme un mouvement de plus en plus indifférencié, un mouvement capitaliste. Cette perception était aussi véhiculée, mais cette fois-ci avec enthousiasme, par des journalistes de la presse économique qui attribuaient l'étiquette de "coopétalistes" à certains gestionnaires de coopératives agro-alimentaires. Les grandes coopératives de leur côté se sentaient non pas dans le modèle alternatif, mais dans le modèle québécois de développement appelé " Québec inc. ", aux côtés des grandes sociétés d'État et des grandes entreprises du secteur privé. À cette période de tension succéda un rapprochement initié par les deux parties. D'une part, les nouvelles coopératives vont graduellement se regrouper formellement selon le modèle classique (fédération, confédération), d'autre part, le Mouvement Desjardins, dans un contexte d'accroissement de l'intensité de la rivalité entre concurrents du secteur financier, va chercher à renforcer sa stratégie de différenciation en mettant les valeurs coopératives à l'ordre du jour dont celle de l'intercoopération. C'est ainsi que le nouveau président du Mouvement Desjardins, Claude Béland, deviendra aussi le président du CCQ. Aujourd'hui, le CCQ a un président à temps plein, mais le président du Mouvement

Desjardins occupe toujours la présidence du conseil d'administration du CCQ. Béland encouragera la signature de protocoles entre la Confédération des caisses Desjardins et les jeunes fédérations ou confédérations des nouveaux secteurs coopératifs favorisant d'autant leur consolidation. Puis, à la tête du CCQ, il obtiendra que ces jeunes regroupements accèdent à l'aide de l'État dans le cadre de programmes spécifiques (" Programme d'aide aux fédérations et confédérations ", " Programme de formation des dirigeants et dirigeantes " finançant généralement les activités de formation d'une jeune fédération ou confédération), tout en défendant l'autonomie du mouvement (gestion de ces programmes par le CCQ). Le poids du Mouvement Desjardins au CCQ est tel que l'appui de ce dernier aux initiatives coopératives a grosso modo évolué de la même façon que celle décrite précédemment.

Le Conseil de la coopération du Québec (CCQ), qui a plus de 50 ans, a le *mandat* de veiller au développement de l'intercoopération et de l'entraide entre ses membres, d'assurer la représentation de l'ensemble de ceux-ci auprès des autorités gouvernementales, de faire la promotion de la formule coopérative (stratégie de développement) et de soutenir l'éducation coopérative (culture). Après avoir traversé une sérieuse crise d'identité, il s'est refaçonné pour redevenir le lieu de concertation de l'ensemble des composantes du mouvement coopératif québécois et de partenaires naturels. Deux mesures ont milité en ce sens : ne plus restreindre la participation aux seuls secteurs coopératifs institutionnalisés, c'est-à-dire s'ouvrir à des secteurs en émergence et élargir la base de son sociétariat en sollicitant, pour les secteurs à trois paliers, l'adhésion des fédérations régionales (dont celles des caisses, ce qui permet au Mouvement Desjardins d'occuper démocratiquement la place qui lui revient) et en permettant l'adhésion comme membres auxiliaires, d'autres organisations qui, sans être des coopératives ou des mutuelles de l'économie sociale, partagent avec elles les mêmes valeurs comme les centres universitaires dédiés à l'économie sociale. Le portrait du membership du Conseil a donc changé du tout au tout au cours de la dernière décennie, cette transformation étant aussi accentuée par la création d'une dizaine de nouvelles fédérations. S'appuyant sur cette reconfiguration et sous l'impulsion du président du Mouvement des caisses Desjardins également président du CCQ, puis du conseil du CCQ, l'organisme s'est engagé dans de grands événements visant une réflexion sur les enjeux du développement coopératif et plus fondamentalement, sur l'identité coopérative. La mobilisation à grande échelle du monde coopératif et d'autres partenaires a été la stratégie retenue : " États généraux de la coopération ", aux niveaux régional et provincial, donnant lieu au lancement du *Manifeste de la coopération*, " Sommet sur l'éducation coopérative " conduisant à la création de la *Fondation d'éducation à la coopération* et à un protocole entre le CCQ et un grand syndicat du monde de l'éducation, la Centrale des enseignants du Québec (CEQ).

Dernièrement, le **Chantier sur l'économie sociale** a permis au mouvement coopératif de faire un pas de plus. Pour expliquer l'émergence de ce Chantier, il faut remonter à la " marche du pain et des rosés " organisée par le mouvement des femmes pour lutter contre la pauvreté. Ce mouvement a popularisé l'expression économie sociale, méconnue au Québec, bien que les mouvements coopératif et mutualiste y soient centenaires. Il a fait mieux connaître la composante communautaire de l'économie sociale, auprès du public, l'événement ayant largement médiatisé, et auprès de l'État, la marche s'étant terminée devant le parlement du Québec. Par la suite, les représentants du milieu socio-communautaire et des mouvements sociaux ont été invités à participer à la concertation socio-économique traditionnellement réservée aux représentants du patronat et des syndicats. Le dernier *Sommet sur l'économie et l'emploi*, tenu à l'automne 1996, était donc quadripartite et un ses groupes de travail portait sur l'économie sociale : le *Chantier sur l'économie sociale*. Le président du Mouvement Desjardins a assumé la co-présidence du Sommet, avec le premier ministre du Québec, et le président du CCQ a participé activement au Chantier. Les deux ont continué leur engagement dans les comités de suivi du Sommet et du Chantier. Parmi les projets présentés par le Chantier sur l'économie sociale et acceptés par le gouvernement du Québec, cinq rejoignent les coopératives : création d'un réseau d'entreprises coopératives ou sans but lucratif d'aide à domicile; coupes d'éclaircies commerciales dont bénéficieront notamment les coopératives forestières; mise en valeur intensive des forêts, une activité des coopératives forestières; fonds d'habitation communautaire; fonds de développement des coopératives funéraires.

**Le Chantier coopératif** a été créé après le " Sommet sur l'économie et l'emploi " et dans la foulée du " Chantier sur l'économie sociale ". Le " Chantier coopératif " est l'organisateur de la *Conférence des chefs de file du mouvement coopératif* et surtout il est le coordonnateur de la planification stratégique transversale et intersectorielle du développement coopératif. S'additionnant au rôle accru du CCQ dans l'administration de programmes ou de fonds gouvernementaux destinés aux coopératives, le "Chantier coopératif" marque le début d'une phase nouvelle de développement coopératif. Il l'entreprind à la fois avec les organisations coopératives sectorielles (fédérations, confédérations), et avec les coopératives régionales intersectorielles que sont les Coopératives de développement régional (CDR). Les secteurs et les régions sont invités à faire leur plan stratégique de développement respectif et surtout à le mettre en perspective intercoopérative. Le président du Chantier coopératif cumule aussi les fonctions de président de la Fédération des CDR et de directeur du *Fonds de développement de l'économie sociale*. Également créé après le " Sommet sur l'économie et l'emploi ", ce fonds est un outil de développement des coopératives et des entreprises à but non lucratif, créatrices d'emplois.

**Les Coopératives de développement régional (CDR)** offrent des services d'accompagnement aux entrepreneurs coopératifs et aux entreprises coopératives, en vue de créer des emplois. Avec leur fédération, elles se présentent comme un réseau autonome : " le réseau d'action des développeurs coopératifs ". Considérant le programme gouvernemental qui les appuie, on peut aussi les voir comme une décentralisation des services de la Direction des coopératives ou, tel qu'indiqué dans le *Livre blanc sur la régionalisation* du Ministre responsable du développement des régions, comme organismes de services de deuxième ligne s'adressant aux entreprises, les premiers (portes d'entrée) étant les Centres locaux de développement (CLD). Pour le CCQ, dont toutes les CDR sont membres, la CDR est "l'instrument de développement privilégié du mouvement coopératif québécois ". On peut alors voir le réseau des CDR comme la base régionale du CCQ, ou comme une décentralisation de ses services aux entrepreneurs collectifs et aux entreprises coopératives. Les membres des CDR sont des coopératives de la région et d'autres groupes du milieu. La CDR est ainsi une combinaison d'une association à configuration partenariale et d'une entreprise de consultants, financée par l'État via son " Programme d'aides aux coopératives de développement régional ", administré par le CCQ.

Notons que le modèle CCQ-CDR se diffuse dans tout le mouvement coopératif francophone au Canada puisque que le Conseil canadien de la coopération (CGC) propose une stratégie intégrée de développement coopératif appuyé par un réseau de groupes de ressources techniques sur le modèle des CDR québécoises, et attend du gouvernement fédéral, un programme d'appui comparable à celui qu'offre le gouvernement du Québec.

### **3.4 L'année coopérative**

Significatif de la professionnalisation de la fonction animation du Conseil de la coopération du Québec et du Conseil canadien de la coopération, l'année civile est de plus en plus ponctuée d'événements coopératifs réguliers qui en font une " année coopérative ", mobilisatrice de vouloirs et productrice de savoirs.

*Chaque printemps, la " Semaine de la relève ",* vise à sensibiliser les jeunes à la coopération à partir d'un thème comme " L'Avenir, c'est la coopération ". Cette semaine mobilise les coopérateurs des coopératives en milieu scolaire, des caisses étudiantes et des mini-entreprises Jeune Coop (sans statut coopératif mais avec les valeurs de la coopération). Elle est coordonnée par la *Fondation d'éducation à la coopération*. Le conseil d'administration de la Fondation a créé *l'Association pour l'éducation des jeunes coopératrices et coopérateurs*, reconnue comme organisme de bienfaisance (donc qui peut émettre aux particuliers des reçus pour fins de l'impôt),

pour appuyer financièrement l'événement en complément des appuis financiers d'Agropur, du Mouvement Desjardins et de la Fédération des coopératives québécoises en milieu scolaire ainsi que du Secrétariat aux coopératives du gouvernement canadien. De plus, avec *la Fondation Desjardins*, la Fondation d'éducation à la coopération, organise le programme de reconnaissance " La relève en action ", qui vise à faire l'inventaire et à reconnaître, par une plaque et une bourse, les réalisations exceptionnelles de groupes de jeunes réunis ou non en coopératives (comités jeunesse de caisses Desjardins, Jeune COOP, maisons de jeunes, coopératives en milieu scolaire, etc.), et qui mettent en pratique les valeurs de la coopération dans certaines de leurs activités, dans les catégories : développement de l'entreprise coopérative, éducation coopérative, nouvelles applications de la formule coopérative. Dans le cadre du " concours de la Semaine de la relève ", des stages rémunérés y compris des missions de coopération internationale, sont offerts aux jeunes, principalement par d'anciennes composantes du mouvement coopératif (caisses, coopératives agricoles).

*Chaque printemps : le Forum coopératif*, se tient en marge des *assemblées générales du CCQ et de la Fondation d'éducation à la coopération*. Organisé par le *Centre coopératif de services en formation*, organisme du CCQ, il vise à fournir l'occasion aux participants de s'informer et de réfléchir et à favoriser les échanges d'expertise et de savoir-faire, sur des thèmes comme : " La coopérative: entreprise dépassée ou formule d'avenir?" ; "L'avenir du développement coopératif ". Ce dernier thème avait un sous-thème qui traverse les époques (" les jeunes et la relève ") mais aussi un sous-thème marqué par l'actualité : le développement coopératif dans le nouveau contexte du développement local, soit celui de la mise en place des centres locaux de développement (CLD). Les contenus des forums coopératifs sont disponibles en vidéos permettant un plus large et plus longue diffusion.

*Chaque début d'été : le congrès annuel du Conseil canadien de la coopération* se tient à tour de rôle dans chaque province où il y a un conseil provincial de la coopération francophone. La dernière fois, le CGC et son vis-à-vis anglais, la *Canadian Co-operative Association*, ont tenu leur congrès respectifs dans la même semaine, dans la même ville et avec des activités conjointes. Le président de l'Alliance coopérative internationale (AGI) et le président du Mouvement Desjardins, représentant canadien au conseil de l'AGI, étaient parmi les invités spéciaux. Le thème du congrès du CGC était : " Le mouvement coopératif canadien et son développement ", avec des sous-thèmes sur les jeunes, la participation du gouvernement, la restructuration et la consolidation dans le mouvement coopératif.

*Chaque automne : la " Semaine de la coopération/Semaine Desjardins ", en octobre, est l'occasion de faire connaître davantage la formule coopérative non seulement au Québec, mais au travers le Canada, et de signifier au public la vitalité du mouvement. Le réseau du CGC et le Mouvement Desjardins s'entendent sur un thème et du matériel publicitaire communs. De plus grâce à une concertation avec la CCA, le thème, le visuel et le guide d'organisation de cette semaine sont devenus les mêmes au travers le Canada, à la fois pour les coopératives francophones et anglophones. Enfin, la reconduction d'un thème sur deux ans est un moyen à la fois de renforcer le message et de diminuer les coûts. Les avant-derniers thèmes étaient : " La coopération, une formule gagnante ", " Coopérer, c'est réussir autrement ". Le dernier est : " Plus que jamais la coopération ".*

*Chaque année : l'octroi de mérites coopératifs permet au CGC, au CCQ et aux CDR de reconnaître l'action d'entrepreneurs coopératifs. L'Ordre du Mérite coopératif canadien existe depuis une quarantaine d'années dans le but d'honorer des personnes ayant apporté une contribution extraordinaire au mouvement coopératif franco-canadien. Le CCQ a aussi son Mérite coopératif, et des CDR ont également leur programme de reconnaissance, comme " le coopérateur de l'année ", " la coopérative de l'année ".*

*Régulièrement : des publications émanent du CGC (Coopressé), du CCQ (Présence coopérative), et le nouveau périodique Ensemble, un bulletin sur l'économie sociale et l'entrepreneuriat collectif, est publié par la Fondation d'éducation à la coopération en partenariat avec le Chantier de l'économie sociale et la Fondation de l'Entrepreneurship. On peut y ajouter Économie et Solidarités, la revue du CTRIEC Canada, qui reçoit notamment l'appui financier du Mouvement des caisses Desjardins et de la Coopérative Fédérée, en plus de celui de nombreuses universités.*

**En conclusion,** le système d'appui aux entrepreneurs coopératifs et aux entreprises coopératives apparaît donc assez développé, même si le portrait est incomplet puisqu'il faudrait y ajouter, entre autres : les *coopératives de travail dans les services aux entreprises* qui bénéficient de contrats de services du CCQ ou de fédérations de coopératives qui pratiquent ainsi l'impartition d'une partie de leurs activités ; une présentation détaillée de tous *les fonds de développement de l'économie sociale*, auxquels les coopératives ont accès, notamment de Fondation, le Fonds de développement de la Confédération des syndicats nationaux (CSN) pour la coopération et l'emploi. On pourrait aussi ajouter le CIRIEC Canada, une association scientifique de plus en plus présente dans le système d'appui. Par exemple, avec l'appui financier de la Fondation d'éducation à la coopération, le CIRIEC Canada a publié *Y Appel pour une économie sociale et solidaire* et s'est engagé dans la préparation du *Rendez-vous de l'économie sociale et solidaire*. L'appel et le rendez-

vous sont deux étapes stratégiques dans le délicat processus de reconnaissance mutuelles des composantes de la grande famille de l'économie sociale : mouvements, entreprises et associations.

#### **4. Conclusion : le renouveau coopératif**

**Anciens et nouveaux mouvements coopératifs.** Le mouvement coopératif québécois, composé d'anciens et de jeunes secteurs, présente une double dynamique en termes de stratégie, structure et culture. D'une part, les anciens mouvements coopératifs, agricole et financier, occupent des positions dominantes sur plusieurs segments de marché, place de plus en plus fragilisée par l'accroissement de la rivalité entre concurrents. Leur configuration organisationnelle évolue vers la combinaison d'une association intégrée (coopérative unique) et d'une entreprise intrégrée (holding et ses filiales). Leur culture marie, de plus en plus, valeurs coopératives et valeurs capitalistes, de sorte qu'ils sont vus comme " coopitalistes ". Si certains concluent à la dérive de ces grandes entreprises, à leur sortie du champ coopératif, d'autres voient en elles, des entreprises d'intérêt général qui participent au modèle québécois de développement. D'autre part, les jeunes mouvements coopératifs occupent des positions mineures sur les marchés bien que significatives du point de vue de leurs membres. Comparativement aux entreprises à but non lucratif qui naissent sur des segments à demande insolvable, les nouvelles coopératives naissent sur des segments à demande peu rentable du point de vue d'un entrepreneur capitaliste. Si les entreprises à but non lucratif et les nouvelles coopératives d'usagers et de solidarité ont ainsi des stratégies voisines, elles partagent aussi une même structure en recourant au bénévolat non seulement dans leur structure d'association mais aussi dans leur structure d'entreprise. Culturellement, toutes deux favorisent l'*empowerment* de collectifs ou de communautés locales. Simultanément dans le mouvement coopératif québécois, alors que les grandes coopératives accèdent au pouvoir des grandes entreprises, les petites coopératives ont certes moins de puissance mais naissent porteuses du sens perdu. Ainsi, c'est tout l'ensemble coopératif qui retrouve un équilibre.

**De l'opposition à l'intercoopération.** Deux modes de relation caractérisent le rapport entre anciens et jeunes secteurs coopératifs : conflictuel et de collaboration. Pendant la période conflictuelle, les nouvelles coops d'alimentation et d'habitation s'identifiaient davantage au mouvement communautaire qu'au mouvement coopératif institutionnalisé (caisses, coopératives agricoles) qu'elles percevaient comme un mouvement de plus en plus indifférencié, un mouvement capitaliste. À cette période succéda un rapprochement initié par les deux parties. D'une part, les nouvelles coopératives après avoir rejeté l'institutionnalisation, vont de plus en plus se regrouper



formellement (fédération, confédération), d'autre part, le Mouvement Desjardins, dans un contexte d'accroissement de la concurrence dans le secteur financier, cherchera à renforcer sa stratégie de différenciation en mettant les valeurs coopératives à l'ordre du jour, notamment celle de l'intercoopération. Après une phase de forte tension entre les anciennes et nouvelles coopératives qui ne se reconnaissaient pas comme partie prenante d'un même mouvement, l'entrée des jeunes secteurs coopératifs au Conseil de la coopération du Québec (CCQ) marquera la fin de la crise d'identité du mouvement coopératif.

**Le Mouvement Desjardins et la modernisation coopérative.** Le *Congrès sur les valeurs permanentes du Mouvement Desjardins*, est révélateur de l'engagement du Mouvement dans un processus de modernisation de la culture coopérative. Certes une modernisation où la forme, donnée par l'expertise des communicateurs, prend autant de place que le contenu. Certes une ré-interprétation des valeurs et principes centrée tout autant sinon plus sur l'individu (" s'aider soi-même ") que sur le collectif ou la société, ce qui marque une rupture par rapport au projet coopératif antérieur, plus sociétal, celui du mouvement de nationalisme économique, chez les francophones minoritaires en Amérique du Nord et dominant au Québec. Si le troisième millénaire doit être plus communautarisant qu'individualisant, on peut penser que le centenaire du Mouvement Desjardins, en l'an 2000, sera l'occasion de réaffirmer la place de l'association sur l'entreprise, dans la perspective de l'intérêt général. Dans un environnement marchand capitaliste, pour affirmer son identité coopérative, le Mouvement Desjardins a besoin d'un environnement de support coopératif dynamique. Il n'est pas étonnant alors de voir le porte-parole du mouvement Desjardins signé des protocoles de collaboration avec les représentants des jeunes fédérations et confédérations des nouveaux secteurs coopératifs favorisant d'autant leur consolidation et avant qu'à la tête du CCQ, il n'obtienne pour elles un programme gouvernemental spécifique. Le Mouvement Desjardins occupe une place à part dans les instances de coordination du mouvement coopératif francophone, au Québec et au Canada français, en termes financiers et en termes de leadership. C'est sous l'impulsion du président du Mouvement Desjardins que le CCQ a organisé de grands événements visant une réflexion sur les enjeux du développement et plus fondamentalement, sur l'identité coopérative, événements mobilisateur à grande échelle du monde coopératif et d'autres partenaires. La présence du président du Mouvement Desjardins est aussi très forte dans les projets issus de la société civile (Forum pour l'emploi, Qualité Québec, etc.) et dans les lieux de concertation typiques du modèle québécois de développement, comme les sommets socio-économiques où le président du Mouvement se retrouve, rien de moins, en fonction de coprésidence aux côtés du premier ministre du Québec. En somme, qu'il le veuille ou non, le système coopératif Desjardins est inscrit dans le modèle québécois de développement et dans le modèle de développement des francophones hors-Québec. Ses frontières sont poreuses au

mouvement sociétal de développement, même si elles sont parfois plus résistantes aux mouvements sociaux.

**Le renouveau coopératif par le mouvement de l'économie sociale et solidaire.** Le mouvement coopératif québécois a déjà connu au moins deux périodes d'émergence de nouvelles coopératives : les années 1940 et les années 1970. Aujourd'hui, dans cette fin de millénaire marquée par des crises (crise de l'emploi, crise de l'État providence, etc.) une période de renouveau coopératif s'amorce, renouveau porté par le mouvement de l'économie sociale et solidaire. Notion méconnue au Québec, il y a encore quelques années, bien que l'économie sociale y soit une réalité importante depuis plus d'un siècle, l'expression a été médiatisée avec la Marche des femmes " du pain et des rosés ", et avec le Chantier sur l'économie sociale, un des groupes de travail du Sommet sur l'économie et l'emploi de 1996. Le projet de " Rendez-vous de l'économie sociale et solidaire ", appuyé par le CIRIEC Canada, vise à soutenir le processus de reconnaissance mutuelle des composantes coopérative et communautaire. Ce processus est dans une dynamique complexe de rapports de compétition et de collaboration. C'est sans doute en travaillant à faire reconnaître par l'État leur commune spécificité, qu'elles réussiront à maîtriser cette dynamique.

**Le renouveau du conseil supérieur de la coopération.** Pendant la période de crise des rapports entre anciens et nouveaux secteurs coopératifs, le Conseil de la coopération du Québec (CCQ) a survécu en adoptant une stratégie de maintien, voire de retrait de champs d'activités (comme la coopération internationale, l'édition d'un journal, etc.). Aujourd'hui, le CCQ, appuyé par ses membres, en particulier le Mouvement Desjardins, est résolument engagé dans l'appui à l'entrepreneuriat coopératif. Le processus qu'il a suivi est remarquable. Pour affirmer la **culture** coopérative, il a suscité une mobilisation générale du milieu coopératif et de partenaires, à l'occasion de grands événements : les " États généraux de la coopération " et le lancement du *Manifeste de la coopération* ; le " Sommet sur l'éducation coopérative " et la publication d'un *Répertoire de l'éducation coopérative*. Ainsi est née la *Fondation de l'éducation coopérative* donnant au mouvement les moyens de diffuser sa culture : semaine de la relève, semaine de la coopération, etc. En termes de **stratégie de développement**, le CCQ, retenant une approche très pro-active, a identifié un secteur-cible : les services aux personnes (services et soin de santé, services funéraires, etc.). Avec l'État, il a permis d'une part aux nouvelles coopératives de solidarité de se positionner vis-à-vis les organismes à but non lucratif, au statut très souple, et d'autre part, aux anciennes coopératives, de faire accéder leurs filiales au programme financier d'aide au développement coopératif. En termes de **structure**, le Conseil s'est donné les moyens de sa croissance, non seulement par le bénévolat des ses membres, au sein de divers comités, mais

aussi en assumant l'administration de programmes gouvernementaux, dans le contexte où l'Etat pratique de plus en plus l'impartition de ses services. Enfin, dans la foulée du Chantier sur l'économie sociale, le CCQ a créé le *Chantier coopératif*, qui, de concert avec les fédérations sectorielles et le réseau des coopératives de développement régional (CDR), planifie stratégiquement le développement coopératif.

**Quel modèle de développement coopératif ?** En renouvelant sa base, par la création de coopératives de solidarité, le mouvement coopératif québécois suit le modèle coopératif social italien. En combinant une forte culture (communautés francophones du Canada) et un territoire (Québec), en croisant structures sectorielles (fédérations, confédérations) et structures territoriales (coopératives de développement régional), en ayant une force financière (le Mouvement Desjardins), le mouvement coopératif québécois, et dans une perspective élargie, tout le mouvement coopératif francophone du Canada, tend vers le modèle coopératif de Mondragon, bien qu'il en diffère en retenant la coopération des usagers dans le secteur des services aux personnes et non la coopération des travailleurs comme secteur clé. Acteur socio-économique incontournable, le mouvement coopératif, en s'appuyant sur des valeurs démocratiques, en misant sur la propriété collective, et en mettant l'accent sur l'auto-développement des communautés, contribue à l'élaboration du modèle québécois de développement et du modèle de développement des francophones canadiens. Tout en étant le " success story " des minorités francophones d'Amérique du Nord, le mouvement coopératif est sans doute aussi la structure la plus ouverte à l'ensemble des communautés culturelles considérant le projet démocratique qui le traverse de tout temps.

## Bibliographie

MALO, Marie-Claire (1997), "La Caixa : quel modèle pour le Mouvement Desjardins", p. 229-255, in P. BÉLANGER, B. LÉVESQUE et L. MAGER (éds.), *La réingénierie des caisses populaires et d'économie Desjardins*, Actes de colloque, cahier CRISES/SAC-UQAM/FC-CSN.

BOUCHARD, Marie, Ginette CARRÉ, Daniel CÔTÉ et Benoît LÉVESQUE (1995), " Pratiques et législation coopératives au Québec : un chasse-croisé entre coopératives et Etat ", p. 213-242, in A. ZEVI et J.L. MONZON CAMPOS (éds), *Coopératives, marchés, principes coopératifs*, Bruxelles, De Boeck.

CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE (1996), *Osons la solidarité! Rapport du groupe de travail sur l'économie sociale*, Montréal, Sommet sur l'économie et l'emploi, octobre 1996, 64 p.

CONSEIL DE LA COOPÉRATION DU QUÉBEC (CCQ), *Présence coopérative, bulletin de liaison du CCQ*.

CONSEIL DE LA COOPÉRATION DU QUÉBEC (CCQ), *Rapports annuels*.

DIRECTION DES COOPÉRATIVES (annuel). *Coopératives du Québec : données statistiques*, Gouvernement du Québec, Ministère de l'industrie, du commerce, de la science et de la technologie (MISCT).

GIRARD, Jean-Pierre (1995), *Connaissance de l'économie coopérative québécoise : quelques repères, hier, aujourd'hui, demain*, Montréal, UQAM, Cahier de la Chaire de coopération Guy-Bernier #0695

LAMARRE, Kristian (1991), *CCQ : 50 ans d'avenir! 1939-1989*, Lévis, Les éditions du Conseil de la coopération du Québec (CCQ).

LÉVESQUE, Benoît (1993), "Les coopératives au Québec: deux projets pour une société distincte", p. 69-95, in N. BARDOS-FELTORONYI, J. DEFOURNY et alii, *Coopération, défis pour une démocratie économique*, Bruxelles, Evo abl. Aussi disponible dans le Cahier 0491-035 de la Chaire de coopération Guy-Bernier de l'UQAM.

LÉVESQUE, Benoît et Marie-Claire MALO (1995). "Les études sur les coopératives: base de données bibliographiques, centres de recherche universitaires", p. 247-268, in M.-T. SÉGUIN, (éd.), *Pratiques coopératives et mutations sociales*, Paris, L'Harmattan.

LÉVESQUE, Benoît et Marie-Claire MALO (1995). "Un nouveau Desjardins à l'ère de la globalisation : législation et pratiques coopératives dans les caisses d'épargne et de crédit", p. 243-280, in A. ZEVI et J.L. MONZON CAMPOS (éds), *Coopératives, marchés, principes coopératifs*, Bruxelles, De Boeck.

LÉVESQUE, Benoît et Marie-Claire MALO (1992). "L'économie sociale au Québec : une notion méconnue, une réalité économique importante", p. 385-446, in J. DEFOURNY et J.L. MONZON CAMPOS (éds), *Economie sociale. Entre économie capitaliste et économie publique — The Third Sector. Coopérative, Mutual and Nonprofit Organizations*, Bruxelles, De Boeck.

LÉVESQUE, Benoît, Marie-Claire MALO et Ralph ROUZIER (1997), "La Caisse de dépôt et placement du Québec et le Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins : deux institutions financières, une même convergence vers l'intérêt général?", p. 177-190, in L.

MONNIER et B. THIRY (éds), *Mutation structurelles et intérêt général. Vers quel nouveaux paradigmes pour l'économie publique, sociale et coopérative?*, Bruxelles, De Boeck.

LÉVESQUE, Delmas (1980), "Quelques conditions du développement coopératif", in *La spécificité de l'entreprise coopérative*, Montréal, École des HEC, Cahier du Centre de gestion des coopératives.

MALO, Marie-Claire (1996), "L'entrepreneuriat coopératif, in *Actes du 13<sup>e</sup> colloque annuel du Conseil canadien de la PME et de l'entrepreneuriat (CCPME)*, CD-ROM.

MALO, Marie-Claire et Albert LEJEUNE (1998), "Un siècle de gouvernance et de gestion dans le mouvement des caisses Desjardins", *Gestion, Revue internationale de gestion*, vol. 23, no 3, automne, p. 65-73.