

INFORMATION TO USERS

This manuscript has been reproduced from the microfilm master. UMI films the text directly from the original or copy submitted. Thus, some thesis and dissertation copies are in typewriter face, while others may be from any type of computer printer.

The quality of this reproduction is dependent upon the quality of the copy submitted. Broken or indistinct print, colored or poor quality illustrations and photographs, print bleedthrough, substandard margins, and improper alignment can adversely affect reproduction.

In the unlikely event that the author did not send UMI a complete manuscript and there are missing pages, these will be noted. Also, if unauthorized copyright material had to be removed, a note will indicate the deletion.

Oversize materials (e.g., maps, drawings, charts) are reproduced by sectioning the original, beginning at the upper left-hand corner and continuing from left to right in equal sections with small overlaps. Each original is also photographed in one exposure and is included in reduced form at the back of the book.

Photographs included in the original manuscript have been reproduced xerographically in this copy. Higher quality 6" x 9" black and white photographic prints are available for any photographs or illustrations appearing in this copy for an additional charge. Contact UMI directly to order.

UMI[®]

Bell & Howell Information and Learning
300 North Zeeb Road, Ann Arbor, MI 48106-1346 USA
800-521-0600

IRECUS

**INSTITUT DE RECHERCHE ET D'ENSEIGNEMENT
POUR LES COOPERATIVES DE L'UNIVERSITE DE SHERBROOKE
FACULTE D'ADMINISTRATION
UNIVERSITE DE SHERBROOKE**

**LES COOPÉRATIVES ET LE DÉVELOPPEMENT LOCAL :
L'ASSOCIATION COOPÉRATIVE AGRICOLE DE LA PATRIE**

PAR

FERNANDA MARCIA CARVALHO DE FREITAS

VII - 442

ESSAI PRÉSENTÉ

POUR OBTENIR

**LA MAÎTRISE EN
GESTION ET DÉVELOPPEMENT DES COOPÉRATIVES**

NATAL - BRÉSIL

MARS 1998



National Library
of Canada

Acquisitions and
Bibliographic Services

395 Wellington Street
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Bibliothèque nationale
du Canada

Acquisitions et
services bibliographiques

395, rue Wellington
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Your file Votre référence

Our file Notre référence

The author has granted a non-exclusive licence allowing the National Library of Canada to reproduce, loan, distribute or sell copies of this thesis in microform, paper or electronic formats.

The author retains ownership of the copyright in this thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque nationale du Canada de reproduire, prêter, distribuer ou vendre des copies de cette thèse sous la forme de microfiche/film, de reproduction sur papier ou sur format électronique.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur qui protège cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

0-612-46713-9

Canada

RÉSUMÉ

Des nombreuses questions sont souvent soulevées à propos du rôle des coopératives dans le développement d'un milieu donné. Plusieurs chercheurs ont développé des cadres théoriques pour expliquer le comportement des coopératives face au développement régional. Néanmoins, serait-il pertinent de penser qu'il y a quelque chose de spécifique et de nouveau dans la problématique du rôle des coopératives dans le développement régional ?

L'échec du modèle des «pôles de croissance» et ses lourdes conséquences sur l'homme et sur l'environnement d'un côté, et de l'autre, la reconnaissance des initiatives locales soutenues par le dynamisme du milieu, comme étant les responsables des effets positifs les plus significatifs en ce qui concerne la consolidation des communautés en difficulté, a fait émerger dans le milieu académique, politique/institutionnel et dans les collectivités elles-mêmes, un profond débat et intérêt pour les expériences de développement local (endogène).

L'objectif de cet essai consiste donc en une étude de cas qui décrit une expérience coopérative, de l'Association coopérative agricole de La Patrie, située dans la région de l'Estrie, par rapport au développement de sa communauté sur le prisme du paradigme du développement local.

Nous avons d'abord remarqué que la coopérative a non seulement pris une place de «développement économique enraciné» mais elle a aussi fonctionné comme un «facteur indirect de développement régional dans les limites de sa finalité envers ses membres-usagers». Cependant, on doit tenir compte que ce rôle a répondu aux besoins des membres-usagers mais il a été invariablement associé au niveau des dimensions qualitatives du développement économique : propriété, contrôle de l'entreprise et répartition des résultats.

Ensuite, conséquence de cette réflexion, nous avons conclu que la philosophie, l'éthique, les principes et les valeurs coopératives ne sont pas à la base des actions de la coopérative et moins encore ont contribué à leur engagement dans le développement de leur communauté dans une perspective de développement local. Nous n'avons pas non plus enregistré des initiatives visant la sensibilisation et la vulgarisation de la coopération comme un facteur de développement de la créativité, de la solidarité, de la recherche de solutions collectives pour les problèmes aussi collectifs. L'absence d'un processus local de développement a contribué certainement, de façon significative, à l'éloignement de la coopérative du développement intégral de sa communauté.

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier mon directeur monsieur Paul Prévost qui a accepté de me superviser dans ce travail. Son accompagnement attentif dans cette démarche m'a permis de bien préciser mon sujet d'étude et de bien structurer mon travail. Les encouragements qu'il a toujours manifesté à mon égard, avant mon départ au Brésil, pour que je ne perde jamais le goût de mener jusqu'à la fin l'écriture de cet essai, m'ont permis de me discipliner et de donner le meilleur de moi-même pour surmonter ce défi.

Je voudrais souligner la collaboration de M. Roger Pépin, directeur général de l'Association coopérative agricole de La Patrie et de M. Danyel Bouffard, directeur communautaire du CLSC. Je tiens tout particulièrement à les remercier pour leur disponibilité et leur soutien.

Il convient de signaler aussi la collaboration de toutes les et de toutes personnes qui ont accepté de nous faire partager leurs idées lors de la conceptualisation de ce travail (les interviewés).

Je tiens aussi à remercier le personnel de l'IRECUS notamment Mme Nicole St-Martin, directrice de la Maîtrise, et à Michel Lafleur, qui a rendu possible la réalisation de l'étape de la cueillette de données.

Enfin, je voudrais souligner le soutien permanent de mon compagnon Paulo Sidney qui m'a appuyée depuis le début de la maîtrise jusqu'à sa fin.

SOMMAIRE

	Page
REMERCIEMENTS.....	i
SOMMAIRE.....	ii
INTRODUCTION.....	1

CHAPITRE 1

LA PROBLÉMATIQUE.....	4
1.1 Mise en situation.....	4
1.2 Revue sommaire de la littérature	8
1.2.1 Le développement économique basé sur la «théorie des pôles de croissance»..	8
1.2.2 L'émergence du développement local et sa matrice conceptuelle.....	14
1.2.3 La contribution des coopératives dans le développement régional et local.....	50

CHAPITRE 2

LA DÉMARCHE SUIVIE.....68

2.1 La démarche suivie.....76

2.1.1 Maîtrise des connaissances et revue de littérature.....77

2.1.2 Collecte de données.....77

2.1.3 Traitement et analyse des données.....79

CHAPITRE 3

RÉSULTATS ET ANALYSE.....80

3.1 Mise en situation.....81

3.1.1 Portrait général du village : La Patrie.....81

3.1.2 L'Association coopérative agricole de La Patrie.....89

CONCLUSION.....153

RÉCOMMANDATIONS SUR DES PISTES D'ACTION POUR L'ASSOCIATION COOPÉRATIVE AGRICOLE DE LA PATRIE.....157

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....173

ANNEXES.....180

INTRODUCTION

L'objectif de cet essai consiste en une étude de cas qui décrit une expérience coopérative de l'Association coopérative agricole de La Patrie, située dans la région de l'Estrie, par rapport au développement de sa communauté. Pourtant, ce qui nous intéresse est de savoir si cette coopérative a actuellement une place spécifique dans le développement local, par sa nature et ses particularités, ou si sa place est définie selon la réalité locale (comme l'expérience du développement se produit) et selon son importance et insertion dans la vie de la communauté, ou les deux hypothèses.

Pour faire cette réflexion, nous avons adopté une démarche qui s'est appuyée sur une recherche historique à caractère documentaire d'une expérience coopérative et sur une recherche bibliographique sur ce thème. De cette manière, nous avons vérifié *in locus* comment les questions posées ci-dessus se sont produites et, plus spécifiquement, qu'elle a été la contribution de cette coopérative au développement de sa communauté.

Nous avons ajouté à cela d'autres questions qui nous semblent fondamentales pour comprendre cette expérience: cette expérience est-elle fondée sur le paradigme du

développement local? Si oui, comment s'est-il produit ? Si non, l'Association coopérative agricole de La Patrie a-t-elle une place à occuper dans la dynamique du développement du village ?

Ce travail n'a pas l'intention de répondre à toutes les questions liées à la définition du rôle des coopératives dans le développement local. Son objectif est plutôt de documenter l'expérience de l'Association coopérative agricole de La Patrie en associant des éléments analytiques à la dynamique interne de la coopérative ; d'identifier sa contribution dans le développement de sa collectivité à la lumière des réflexions sur le développement local et sur le rôle des coopératives dans le développement régional et, dernièrement, à partir d'une analyse critique, d'élaborer des pistes d'action pour la coopérative.

Dans un premier temps, au premier chapitre, nous présentons la problématique de notre travail comportant une mise en situation et une revue sommaire de la littérature des principales idées relatives à la pensée «développementiste» construite au cours des quarante dernières années. À l'aide des éléments dégagés dans ce point, nous examinerons l'émergence du paradigme du développement local et de sa matrice conceptuelle. Par la suite, nous essayerons de maîtriser les cadres théoriques qui se rapportent au rôle des coopératives dans le développement régional. Le deuxième chapitre, présente la démarche suivie.

Au sein de notre troisième chapitre, nous présenterons les résultats et les analyses de l'expérience de l'Association coopérative agricole de La Patrie en associant des éléments

analytiques à la dynamique interne de la coopérative. D'autre part, nous présenterons une analyse de sa place dans le développement du village à la lumière de cette dernière réflexion et à la lumière de la réflexion théorique présentée dans les chapitres précédents. Le quatrième chapitre présente la conclusion et, finalement, le cinquième chapitre propose des pistes d'action pour l'Association coopérative agricole de La Patrie.

CHAPITRE 1

LA PROBLÉMATIQUE

1.1 Mise en situation

Actuellement, on remarque un retour du débat sur le rôle des coopératives dans le développement économique et social. On comprend que cette problématique est étroitement reliée aux questions déjà posées par les théories du développement régional. Néanmoins, serait-il pertinent de penser qu'il y a quelque chose de spécifique et de nouveau dans la problématique du rôle des coopératives dans le développement régional ?

L'échec du modèle des «pôles de croissance» et ses lourdes conséquences sur l'homme et sur l'environnement d'un côté, et de l'autre, la reconnaissance des initiatives locales soutenues par le dynamisme du milieu, comme étant les responsables des effets positifs les plus significatifs en ce qui concerne la consolidation des communautés en difficulté¹, a

¹ B. JEAN, S'approprier le développement : le développement local et le développement durable comme formes de développement approprié, dans Jules Dufour et al. (sous la direction de), L'éthique du développement : entre l'éphémère et le durable, Acte du colloque international tenu les 16 et 17 avril

fait émerger dans le milieu académique, politique/institutionnel et dans les collectivités elles-mêmes, un profond débat et beaucoup d'intérêt pour les expériences de développement endogène. Ces expériences ont été axées sur le principe de la solidarité et de la subsidiarité, par la formation et par l'action d'un partenariat local. Elles ont été également axées sur le principe de l'intégrité écologique et environnementale.

Le modèle de développement économique construit au fil du XX^e siècle a eu à son origine conceptuelle dans l'idée de la croissance économique à tout prix et de l'usage inconditionnelle des ressources.² Cette approche de la croissance économique a évolué et est devenue impérative pour expliquer et surmonter les contradictions posées par la crise d'accumulation de capital du système capitaliste en 1929 (l'anarchie de la production, la chute du taux des profits, la superproduction des marchandises, le chômage, les oscillations des marchés, etc.).

Malgré une croissance fulgurante de la richesse physique (économique) tant dans les pays industrialisés que dans plusieurs pays non industrialisés, on observe, depuis la seconde guerre mondiale, une division internationale du travail «inégal et combiné».³ Ce mouvement du processus d'accumulation de capital a provoqué une division plus marquée du monde et de la société en «centre» et «périphérie» et en «riches» et «pauvres», respectivement. On assiste aujourd'hui, après quarante ans d'«idéologie

1993, Presses Universitaires de Limoges, Coll.«Développement régional», Groupe de recherche et d'intervention régionales, Chicoutimi, 1995, 405p, p. 308.

² C. GAGNON, La recomposition des territoires : développement local viable, Éditions l'Harmattan, Paris, France, 1994, 240p, p. 11-18.

³ Concept développé par Léon Trotski, dans T. BOTTOMORE, Dicionário do pensamento marxista, Jorge Zahar Éditeur, Rio de Janeiro, Brasil, 1988, 454 p, p. 99.

développementiste», à une généralisation de la polarisation du «développement» économique. «Les espaces dévitalisés, les communautés et les groupes sociaux marginalisés ne sont plus localisés dans un seul côté de la carte. Les territoires “en souffrance” affligent maintenant les pays riches industrialisés.»⁴ Ce mouvement de polarisation de la croissance s'étend aussi sur le plan national, régional et local en provoquant une dégradation sans précédent dans l'histoire de l'humanité des valeurs sociales et collectives, de la qualité de vie et de la richesse environnementale.

Plusieurs expériences ont déjà démontré la construction de ce «nouveau» paradigme de développement appelé «**développement local**». Celui-ci apporte dans son sein une nouvelle vision du monde basée sur «la satisfaction des besoins humains fondamentaux des générations présentes et futures, par la prise en compte des capacités de support des écosystèmes ainsi que par le renforcement de l'autonomie, de la résilience des communautés locales»⁵. Le développement local étant un phénomène émergent et endogène⁶ (initiatives et dynamisme des communautés locales), exige encore de la communauté la légitimation d'un comportement de valorisation de l'entrepreneurship, l'adoption d'une démarche entrepreneuriale et la reconnaissance d'un partenariat entre les pouvoirs publics de tout niveau, l'entreprise privée et les institutions à caractère social

⁴ C. GAGNON, op. cit., p. 16.

⁵ C. GAGNON, loc. cit.

⁶ Concept utilisé par P. Prévost dans P. PRÉVOST, Le développement local et les coopératives, Conférence présentée au Séminaire international «Les coopératives rurales et le développement régional», San Gil, Colombie, octobre, 1996, Cop 818, Questions coopératives contemporaines, document de référence, Sherbrooke, IRECUS, 1997, 21p, p. 4.

pour associer les forces locales selon de nouvelles formules et former les coalitions nécessaires aux démarches de reprise en mains⁷.

Au contraire du paradigme du «développement économique», il ne s'impose pas comme un modèle devant être suivi par toutes les communautés du monde, mais comme «un ensemble de caractéristiques fondamentales communes qui découlent de ses principes fondamentaux»⁸. Le plus important serait que chaque communauté construise son propre «modèle» de développement, basé sur la connaissance de sa réalité, sur ses expériences accumulées historiquement, sur son savoir et savoir-faire et sur ses ressources.

Dans ce débat, de nombreuses questions sont souvent soulevées à propos du rôle des coopératives dans le développement d'un milieu donné. Comme nous avons dit au début, plusieurs chercheurs ont développé des cadres théoriques pour expliquer le comportement des coopératives face au développement régional. Cependant, dans cette nouvelle approche du développement qu'y-a-t-il de nouveau ?

Plusieurs organisations et institutions se placent aujourd'hui au centre des actions de développement local. Cela pose une première question générale à savoir si les coopératives ont une place privilégiée dans la dynamique du développement local .

⁷ P. PRÉVOST, *loc.cit.*

⁸ B. VACHON B. et R. COALLIER, *Le développement local : théorie et pratique. Réintroduire l'humanité dans la logique du développement*, Gaëtan Morin, Québec, 1993, 331p, p. 93.

Ensuite, se pose le problème spécifique de l'identité entre la philosophie coopérative et la philosophie qui est à l'origine du paradigme du développement local et le rôle stratégique que jouent ou que peuvent jouer les coopératives dans le processus de développement du milieu. Ce qui nous mène à la question spécifique qui consiste à savoir si la philosophie, l'éthique, les valeurs et les principes coopératifs sont aujourd'hui à la base des actions des coopératives et contribuent encore au développement d'un rôle caractérisé non seulement par une démocratie économique mais aussi par une responsabilité collective et sociale envers le développement communautaire.

1.2 Revue sommaire de la littérature

1.2.1 Le développement économique basé sur la «théorie des pôles de croissance»

Le projet d'un «nouvel ordre mondial» est basé sur une approche «concentrationniste» (des capitaux, de la main d'oeuvre, des leviers de décision, des unités de production et des espaces régionaux potentiellement prêts pour le «développement») et sur une approche rationaliste, sur une spécialisation des processus de travail. S'ajoute à cela, un nouveau paradigme de l'idéologie du développement, soit l'intervention de l'État dans l'économie comme administrateur des affaires publiques, comme régulateur de l'activité privée et comme agent direct de la production en faisant de nouveaux investissements et des dépenses sociales. Selon cette approche, la croissance économique et le «plein emploi», obtenus à travers l'augmentation de la productivité et de la maximisation de l'utilisation des ressources, pourraient maintenir le «développement

économique» et, par conséquent, le bien-être de la population des pays occidentaux industrialisés riches. D'un autre côté, l'exportation de cette approche pour les pays non industrialisés pauvres ou sous-développés, assurerait un «développement» futur sur les mêmes bases économiques et les mêmes niveaux de vie que les pays industrialisés.

Le développement économique, conçu par Truman après la Seconde Guerre mondiale, avait comme fondement au moins trois idées essentielles : la première est celle qui concerne la division du monde en «développé» et «sous-développé», l'Est et l'Ouest, le Nord et le Sud. À l'origine de cette idée, on trouve la conception d'étapes de croissance et/ou évolutionniste du développement et d'hégémonie économique. Le développement est un but qui doit être poursuivi et aspiré par toutes les nations. Néanmoins, c'est le monde développé qui a déjà les conditions (la richesse économique) et les moyens (la technologie) pour «aider» le monde «sous-développé» (qui a les matières premières dont dépend la richesse des pays développés) à se sortir de l'état arriéré dans lequel il se trouve. On arrivera donc au développement en passant d'une société traditionnelle à une économie de services modernes caractérisée par la consommation de masse ; d'une société retardée à une société avancée.

La seconde idée on peut la formuler selon le concept de la rationalité de la production et du progrès (technique et social). Celui-ci signifie en dernière analyse produire le plus grand nombre de marchandises, avec un coût le plus bas possible et en utilisant des technologies modernes et des ressources limitées (de façon illimitée), pour un nombre croissant de consommateurs. D'une façon simplifiée, on peut dire que l'industrie produit,

les consommateurs achètent, on a le plein-emploi des ressources, le pays se développe et tous seront heureux. Cette idée fut clairement exprimée par Truman dans son discours du 20 janvier 1949 devant le Congrès américain. Pour celui-là, le chemin était tout tracé : «Une plus grosse production est la clé de la prospérité et de la paix»⁹.

Finalement, la troisième idée dominante est celle de l'interdépendance économique. Le monde est perçu comme un groupement homogène caractérisé par l'*internationalisation* et *multinationalisation* des relations mercantiles, et, plus récemment, soit depuis environ une trentaine d'années, par la *mondialisation* des marchés¹⁰. L'idée du développement s'inscrit donc dans la perspective de la logique de la pensée totalitaire d'un monde unique où la conquête politique des territoires par des nations fut remplacée par la conquête des marchés pour des entreprises.

Au cours de ces 40 dernières années, l'idéologie «développementiste» succombe face à la polarisation des activités économiques et à la «recomposition des territoires». Le monde n'est plus divisé entre le monde «développé» et le monde «sous-développé» mais entre «la superéconomie d'une classe supérieure de pays et l'économie atrophiée d'une classe

⁹ W. SACHES et G. ESTEVA, *Des ruines du développement*, Les éditions écosociété, 1996, 138 p, p.14.

¹⁰ D'après Riccardo Petrella « l'*internationalisation* désigne l'ensemble des processus qui relient les économies nationales les unes aux autres. Elle renvoie donc aux flux qui connectent les différentes entités nationales. La *multinationalisation*, plus récente, est ce phénomène qui voit les acteurs économiques élargir leurs capacités de production à d'autres entités nationales. La *mondialisation*, pour sa part, est un phénomène beaucoup plus récent - il date d'environ trente ans. C'est l'ensemble des facteurs qui font qu'un nombre croissant de produits et de services sont conçus, développés, produits, distribués, consommés, réparés, recyclés, valorisés à une échelle mondiale, sans que les pays où, réellement, ces actions se déroulent n'aient d'importance en eux-mêmes.» (Notre griffon). Pour voir plus PETRELLA, Riccardo. (1997). Institut du management d'EDF et de GDF, *Mondialisation et stratégies des entreprises*, [En ligne], <http://www.edfgdf.com.fr>.

inférieure»¹¹. La promesse de développement généralisé pour tous les peuples s'est transformée dans l'approfondissement des inégalités économiques et sociales dans les régions au monde, dans les pays et entre les classes sociales. La pauvreté, l'exclusion, la dégradation environnementale et la violence sous tous ses aspects, sont le légat laissé par le «développement économique». On peut même dire que les régions appelées «développées» n'ont pas échappée aux conséquences perverses de la croissance économique à tout prix et de la féroce compétitivité des entreprises mondialisées.

D'ailleurs, l'idée d'un marché mondial accessible à tous, n'est qu'une fiction bien élaborée. Il est indubitable que la mondialisation, favorisée encore par les systèmes internationaux de communication, est un phénomène qui a révolutionné le marché mondial, qui a permis la dissociation entre la production (la production elle-même, la conception et le développement) et la circulation (distribution, consommation, recyclage, réparation et valorisation) de marchandises et de services de l'État national. Les marchandises et les services circulent partout dans le monde en rompant les frontières de la concurrence internationale et les barrières des États nationaux. Mais, comment peut-on parler d'un marché accessible à tous quand on sait que 90% des transactions financières du monde ne sont réglées que dans trois villes : Tokyo, New York et Londres ? Que 90% des dépenses mondiales de recherches et de développement et 80% des scientifiques, ingénieurs et « experts » de très haut niveau, se concentrent aux Etats-Unis, en Europe

¹¹ W. SACHS et G. ESTEVA, *op. cit.*, p. 67.

occidentale, au Japon et en Asie du Sud-Est ? Où se nouent plus de 95% des alliances stratégiques entre les mille premières entreprises mondiales ?¹²

Le phénomène de la mondialisation et l'écroulement de la pensée *développementiste* firent émerger avec plus de profondeur, au contraire, l'immense diversité culturelle et d'organisation de la production mondiale ainsi que des gros écarts sociaux et économiques. Des couches entières de notre société sont maintenues dans un état de dépendance, car elles ne sont pas capables d'être intégrées au système dominant de production; plusieurs territoires se trouvent dévitalisés conséquence de la concentration de la production et des revenus; l'environnement et l'homme sont sacrifiés pour faire accroître la production de biens et services à un coût le plus bas possible ; la pauvreté et l'exclusion demeurent les signes les plus forts de l'ère de la mondialisation. Ces problèmes, au niveau du monde développé, mettent en évidence la remise en cause de l'idéologie du développement économique non plus seulement dans les pays pauvres mais à une échelle mondiale.

À cause de tout cela et à cause de l'incapacité de l'État providence de répondre positivement à une répartition plus égale de la richesse produite, on assiste aussi à une «révolution silencieuse» par plusieurs personnes de plusieurs communautés (rurales et urbaines) qui ont pris en mains le développement comme il devait l'être. On assiste à une prise de conscience de la nécessité de construire une nouvelle société basée sur des valeurs radicalement différentes de celles qui ont transformé le développement dans un

¹²R. PETRELLA, (1997)., Institut du management d'EDF et de GDF, Une Nouvelle Donne

concept de vie rationaliste, productiviste, individualiste; dans un concept de vie qu'a transformé les êtres humains en «catégories économiques». Ce concept de vie a oublié la diversité sociale, culturelle, géographique et environnementale ainsi que les écosystèmes locaux des régions du monde. C'est ce concept qui a produit des femmes et des hommes objets au service de l'économie, et non le contraire. Finalement, il a également négligé le savoir et le savoir-faire des communautés locales.

Au Québec notamment, au cours de l'épuisement de l'État providence, les collectivités ont connu l'approfondissement des problèmes socio-économiques, qui ont été à l'origine de la «Révolution tranquille», rendus évidents en grande partie par les disparités régionales, par l'augmentation constante du taux de chômage, par des coupures budgétaires dans les secteurs sociaux essentiels comme les secteurs de la santé et de l'éducation, par l'exode, le dépeuplement et le vieillissement ainsi que par la dévitalisation de plusieurs de ces collectivités¹³. Cela exprime de façon incontestable l'échec des politiques nationales de développement régional, ces dernières appuyées sur la «théorie des pôles de croissance», mises en vigueur par l'État durant les «trente glorieuses».

Néanmoins, cette tendance de polarisation du développement et, par conséquent, l'approfondissement du processus d'exclusion des territoires et des individus a entraîné

Internationale, <http://www.edfgdf.com.fr>.

¹³ Le rapport du Conseil des affaires sociales, Un Québec solidaire, registre 800.000 exclus (chômeurs et assistés sociaux) sur une population totale de 6,5 millions d'individus. Selon ce rapport, «la 'vulnérabilité' des communautés comme celle des individus est toujours une sorte de drame au Québec» dans B. JEAN, S'appropriier le développement : le développement local et le développement durable comme formes de développement approprié, dans Jules DUFOUR et al. (sous la direction de), L'éthique du développement : entre l'éphémère et le durable, Acte du colloque international tenu les 16 et 17 avril

l'émergence d'un nouveau paradigme «socio-politique-spacial» du développement, celui du **développement local**.

1.2.2 L'émergence du développement local et sa matrice conceptuelle

L'épuisement du modèle de «développement économique», comme un fait incontestable de la réalité contemporaine, a amené plusieurs chercheurs à développer des réflexions sur le modèle de développement qui a émergé avec le concept de «développement endogène», au cours des années 50, et qui a pris de l'ampleur au début des années 70, le «développement durable» ou «le développement local». Ceux-ci sont nés dans une conjoncture où on trouve le dépérissement et l'épuisement de l'idéologie «développementaliste» centralisé, productiviste de contenu technico-économique. D'un autre point de vue, on pourrait même penser d'une façon plus radicale, comme a fait Wolfgang Sachs, que ce «nouveau développement» s'inscrit dans un contexte où «l'idée de développement n'est plus aujourd'hui qu'une ruine dans le paysage intellectuel»¹⁴.

1.2.2.1 L'émergence du développement local

L'intérêt pour la décentralisation des économies nationales pendant les années 80 et l'affirmation de la problématique environnementale comme étant une des préoccupations centrales de la suite de la planète et des générations futures, a fait émerger une gamme

1993, Presses Universitaires de Limoges, Coll. «Développement régional», Groupe de recherche et d'intervention régionales (GRIR), Chicoutimi, 1995, p. 299-320, p. 310.

¹⁴ W. SACHS et G. ESTEVA, *op. cit.*, p. 13.

très vaste d'articulations sociales et d'études scientifiques sur ce nouveau «modèle» de développement. Cependant, ce «modèle», sans arriver à une théorie commune acceptable scientifiquement et sans s'enraciner dans une pratique globale des acteurs sociaux, comme l'explique Gagnon, est à l'état paradigmatique,

[...] c'est-à-dire qu'il est traversé et convoité par des écoles de pensée, voire des approches et des disciplines diversifiées [...] Il en résulte une multiplicité de définitions qui permettent sans doute l'exploration du paradigme sous tous les angles, mais aux dépens de la rigueur, de la conjugaison des efforts de recherche interdisciplinaire, de la concentration mondiale qu'exigerait le renversement d'un modèle de développement dominé par les impératifs productivistes et dont nous connaissons les conséquences dramatiques pour certaines populations et groupes sociaux [...]¹⁵

Au Québec, l'émergence du développement local se situe donc, de façon générale, dans un contexte mondial de crise. Au niveau de la province, les années 80 ont été marquées par l'échec des mesures de modernisation de la société rurale, vue comme traditionnelle et en retard et par la crise économique et budgétaire. Le contenu de telles mesures était basé sur les expériences américaines après les années 30, de politiques de développement régional où l'État était le principal régulateur du développement et aussi le responsable pour régler les disparités régionales. Ces mesures ont été prises par le gouvernement

¹⁵C. GAGNON, *Les communautés locales face aux défis du développement viable*, dans Jules DUFOUR et al. (sous la direction de), *L'éthique du développement : entre l'éphémère et le durable*, Acte du colloque international tenu les 16 et 17 avril 1993, Presses Universitaires de Limoges, Coll. «Développement régional», Groupe de recherche et d'intervention régionales (GRIR), Chicoutimi, 1995, p. 381-402, p.382.

canadien à travers le lancement d'une politique de développement régional protégé par la loi ARDA, *Agricultural Rehabilitation and Development Act*, votée en 1960¹⁶.

Selon Bruno Jean, la suite de cette histoire régionale fut l'échec de la tentative de planification étatique du développement régional et l'émergence d'une nouvelle approche de développement du bas vers le haut, qui a commencé d'abord par les Opérations Dignité et ensuite par des coopératives de développement (JAL) et diverses corporations de développement communautaire. «Se pratiquaient ainsi des formes de ce qui sera appelé plus tard de développement autocentré, endogène, décentralisé et, finalement, local [...]»¹⁷. Selon lui, ce nouveau paradigme ou cette nouvelle stratégie du développement régional est né donc dans un processus de reconquête de territoires dévitalisés ou en difficulté par l'action des acteurs locaux à travers une attitude positive face à leur dépérissement plutôt que par des actions des pouvoirs publics.

Cette nouvelle approche, rejetée d'abord par les pouvoirs publics, s'impose aujourd'hui par les actions locales des communautés autant que par les pouvoirs publics à travers leurs politiques de soutien. Présentement, les pouvoirs publics admettent l'approche du développement local comme «le meilleur moyen de susciter le développement régional»^{18,19}.

¹⁶ B. JEAN, *La région sous le regard sociologique : la construction sociale du fait régional*, dans Juan-Luis KLEIN (dir.), *Le phénomène régional au Québec*, Sillery, Presses de l'Université du Québec, Coll. «Sciences régionales», 1996, p. 133-156, p. 145.

¹⁷ B. JEAN, *op. cit.*, p. 146.

¹⁸ B. JEAN, *loc. cit.*

Basé sur la notion et l'idée d'un «autre développement» que celui ancré sur l'idée de la croissance économique à tout prix, conçu par le haut et sur l'exploitation inconditionnée et indifférée des ressources naturelles, le «paradigme» du développement local émerge intrinsèquement associé à des concepts de développement tels que le «développement endogène», «autocentré», «par le bas», «durable», «viable», ou encore «développement approprié» tous ayant l'homme et son environnement comme facteurs centraux du développement. Le concept de développement local a aussi des distinctions qui vont de la différenciation entre «développement économique local» et «développement local», et encore «développement communautaire». Pour certains auteurs, ces concepts ont la même signification, pour d'autres, ces sont des concepts distincts mais complémentaires et finalement il y a ceux qui concevaient ces différentes approches comme élaborations divergentes.

Pour clarifier cette multiplicité de notions ou concepts sur le «nouveau développement» et aussi pour que nous puissions tout de suite définir l'approche qui nous guidera dans l'analyse du rôle de l'Association coopérative agricole de La Patrie dans sa communauté, avant tout on verra comment s'est progressivement définie la matrice conceptuelle de développement local. Ensuite, d'après l'examen des divers concepts, conceptions et/ou notions sur le «nouveau développement», on présentera notre vision du développement local et le choix d'une référence théorique de mise en œuvre des actions du développement local.

¹⁹ Pour savoir plus, voir Gouvernement du Québec, Développer les régions du Québec (1992) et Politique

1.2.2.2 La matrice conceptuelle du développement local

D'après nos lectures, nous nous sommes aperçus que le concept de développement local a causé pas mal de controverses dans le milieu scientifique et même parmi les acteurs sociaux engagés dans cette nouvelle pratique de développement. Un effort, qui dépasse les objectifs de cet essai, pourrait analyser les diverses visions/concepts de développement local selon des courants de la pensée. Toutefois, nous avons décidé de faire une petite systématisation générale de la littérature avec laquelle nous avons pris contact.

Tout d'abord, il faut dire qu'au sein de la littérature sur le «nouveau développement», d'un côté, nous avons rencontré une certaine divergence sur l'évolution des concepts ou «paradigmes» selon une période historique déterminée. On ne sait pas exactement, par exemple, si le développement durable est à la base du développement local ou si c'est le contraire qui est vrai. Ou encore, si le développement durable est une variation sémantique du développement local, dépendant du pays où il est pratiqué. Dans ce cas-là, à la suite d'une analyse de plusieurs textes sur le thème abordé, nous avons compris que cette question ne prend pas d'importance au sein de la recherche scientifique. Ce qui est le plus frappant c'est le contenu que chaque concept retient dans la dynamique de développement à l'intérieur de chaque pays, région ou territoire dans son histoire. Ou à l'inverse, comment la dynamique de développement, de «mal-développement» ou de «non développement» a contribué à l'élaboration de nouveaux paradigmes.

D'un autre côté, il est sûr que certains auteurs font véritablement une différenciation entre «développement durable et développement viable», entre «développement économique local, «développement local» et «développement communautaire». D'autres, ne font pas de distinctions entre le développement durable, viable, local, approprié, par le bas, etc. Nous ne voulons pas approfondir cette polémique, parce que notre objectif n'est pas de lui apporter des éléments nouveaux mais de saisir un concept de développement local qui nous donne des éléments théoriques qui permettra d'avancer notre compréhension sur la contribution de l'Association coopérative agricole de La Patrie dans sa communauté et de proposer des pistes d'action.

Nonobstant, nos réflexions nous amènent à croire qu'il y a un peu de pertinence dans chaque idée ou formulation de ce débat. Il faut admettre que ces concepts sont des constructions sociales et que les constructions sociales sont dynamiques, mutables et différées selon la réalité et le moment historique où celles-là fleurissent et se développent. De même, il est vrai que ces concepts ont, dans leur construction intellectuelle, le biais de la formation académique et idéologique de leurs auteurs. Mais, il est certain qu'aujourd'hui le terme «développement local» peut contenir les concepts de développement endogène, durable, viable, par le bas et approprié, ainsi que le contenu des termes «économique» et «communautaire». Donc, nous nous proposons ici de filtrer les contenus de chaque concept ou «paradigme» sans pour cela nous arrêter aux controverses existantes.

Le processus historique qui a amené l'émergence d'un «nouveau développement» s'inscrit tout d'abord dans le contexte de dégradation environnementale et social au niveau planétaire, causée par les principes et pratiques d'un développement insoutenable appuyé sur la théorie de la croissance économique. Plusieurs jalons ont contribué à la mise sur pied du «modèle» de «développement durable». Toutefois, avant qu'il ait pris forme, vers la fin des années 50, John Friedmann et Walter Stöhr concevaient la «théorie du développement endogène». Selon Kolosy le développement endogène

[...] c'est une approche volontariste, axée sur un territoire restreint, qui conçoit le développement comme une démarche partant du bas, privilégiant les ressources endogènes. Elle fait appel aux traditions industrielles locales et insiste particulièrement sur la prise en compte des valeurs culturelles et sur le recours à des modalités coopératives.²⁰

Cette définition, comme nous verrons postérieurement, apporte presque tous les éléments conceptuels qui ont contribué à la formulation du «paradigme» du développement local. Citons comme référence **l'action axée sur un territoire donné privilégiant les ressources endogènes, une démarche partant du bas, la prise en compte des valeurs culturelles ainsi que des recours à des modalités coopératives.**

La notion de durabilité remonte au début du mouvement pour la conservation de l'environnement, soit à la fin du XIX^e siècle. Pourtant, le concept de «développement durable» a pris naissance au cours des années 60 porté par les mouvements écologistes et tiers-mondiste. Au début des années 70, Maurice Strong, lors de la Conférence de Stockholm sur l'environnement, en 1972, lance le mot *écodéveloppement*, donnant lieu à

l'approche appelée *l'écodéveloppement*, rétablissant les liens entre environnement et développement.²¹ De plus, ce fut à cette Conférence où, pour la première fois, on a émis des idées qui allaient dans le sens du développement durable²². Cette nouvelle conception naît, donc, de deux préoccupations fondamentales : la **dégradation économique et sociale** de plusieurs peuples à travers le monde et la **dégradation écologique** sans précédents de l'histoire de l'homme.

Ces préoccupations sont le résultat des réflexions et des nouvelles pratiques de développement qui tout de suite ont pris l'ampleur d'une discussion globale sur le destin des êtres humains (et de leur bien-être) et de la nature sur la planète. Dès lors, des auteurs de la pensée critique se sont engagés à formuler un nouveau concept de développement. D'après Mouse, la notion de *l'écodéveloppement*²³, c'est la conséquence d'une pensée et d'une action,

[...] Notamment la convergence de deux courants de pensées critiques à l'égard de ce qu'a été l'économie, en particulier depuis la Seconde Guerre mondiale, et à l'égard de la façon dont la répartition des richesses s'est faite à travers le monde : le courant qui s'est préoccupé des problèmes du tiers monde, et donc de son développement, et le courant qui s'est inquiété des conséquences écologiques du type de progrès que nous avons connu. [...] C'est la conjonction de ces deux courants

²⁰K. KOLOSZY. (1997). *Le développement local: réflexion pour une définition théorique du concept*, «Horizon Local», <http://www.globenet.org/horizon-local>.

²¹ C. GAGNON, op. cit., p. 379.

²²M. MOUSEL (1997-1998). *Du développement durable aux agendas 21 locaux*, «Horizon Local», <http://www.globenet.org/horizon-local/>

²³ Avant la Conférence de Stockholm, plusieurs essais ont été faits pour revoir les paradigmes de développement. À titre d'exemple citons La déclaration du Club de Rome Halte à la croissance, en 1969 et la Conférence des Nations unies sur l'environnement humain, en 1971.

qui a d'abord été à l'origine de l'idée de l'écodéveloppement, manifestée à la conférence de Stockholm [...] ²⁴

Après la Conférence de Stockholm, des études et des événements importants donnent suite à la construction du concept de «développement durable», tant en ce qui concerne le courant de la divulgation de la Stratégie mondiale de conservation comme pour celles qui sont les notions connexes ou parallèles au développement durable, issues de théories socio-économiques²⁵. Toutefois, le terme «développement durable» fut lancé pour la première fois en 1987 pour Madame *Gro Harlem Brundtland*, alors premier ministre de la Norvège pour les nations unies, et amplement répandu à travers les travaux de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED) ou Commission Brundtland, édités comme un rapport sous le titre *Our Common Future* (Notre avenir à tous) de 1987.

Dans ce rapport, la Commission définit le «développement durable» comme suit :

Nous avons les moyens d'assurer un développement durable - de répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations futures de satisfaire les leurs. La notion de développement durable a néanmoins des limites - non pas des limites absolues, mais celles qui sont imposées par

²⁴ Ibid., p.

²⁵ Conformément Bruno Jean on a eu le concept de technologie approprié (Schumaker, 1973) ; la Conférence des Nations unies sur les peuplements humains et l'habitat à Vancouver, en 1976 ; le concept de société de conservation (Conseil des sciences du Canada, 1977) ; le concept d'éco-développement (Ignacy Sachs, 1978) ; le concept de société écologique (Bookchin, 1980) ; la Commission Nord-Sud de 1981 ; la proclamation de la Charte mondiale de la nature des Nations unies, en 1982 et la Conférence mondiale de l'industrie sur la gestion environnementale de 1984 dans *S'approprier le développement : le développement local et le développement durable comme formes de développement approprié*, dans Jules DUFOUR et al. (sous la direction de), *L'éthique du développement : entre l'éphémère et le durable*, Acte du colloque international tenu les 16 et 17 avril 1993, Presses Universitaires de Limoges, Coll. «Développement régional», Groupe de recherche et d'intervention régionales, Chicoutimi, 1995, p. 299-320, p. 302.

l'état actuel de la technologie et l'organisation sociale aux ressources de l'environnement et par la capacité de la biosphère d'absorber les répercussions de l'activité humaine. Il est toutefois possible de maîtriser la technologie et d'améliorer l'organisation sociale pour établir une nouvelle ère de croissance économique ... En fin de compte, le développement durable n'est pas un état fixe de l'harmonie, mais plutôt un processus d'évolution durant laquelle l'exploitation des ressources, l'orientation des investissements, l'avancement du développement technologique et les transformations institutionnelles sont conformes à nos besoins aussi bien futurs que présents²⁶.

Les principes et les approches issus des sommets qui portant sur un nouveau développement et la définition de développement durable qui fait consensus, de forme générale, après la commission Brundtland, ont donné le support nécessaire pour que la conférence de Rio en 1992 («Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement») puisse présenter un programme d'actions (l'agenda 21), à portée mondiale, pour l'établissement de politiques officielles. Au mépris des divergences en ce qui concerne l'interprétation du développement durable à cette conférence, il s'en est dégagé trois notions de base et un certain nombre de principes qui devraient servir d'orientation aux accords entre les nations visant à garantir l'intégrité de l'environnement mondial dans le processus de développement²⁷.

²⁶Commission mondiale sur l'environnement et le développement, 1987 (1998). Environnement Canada, *Que signifie le développement durable*, [En ligne].

²⁷Canada, ENVIRONNEMENT Canada. [1998] *Que signifie le développement durable ?*, [En ligne].

Gardner, cité pour **B. Jean**²⁸, a extrait de la littérature existante quatre principes reliés au développement durable, lesquels sont également des conditions préalables, des caractéristiques, des éléments ou des lignes directrices souhaitables pour en arriver à un tel développement. Selon Jean, ces principes reposent sur des valeurs et proposent des buts en matière de prise de décision concernant l'évaluation, la planification et la gestion des ressources propres au développement durable. Les quatre principes sont :

≡ **Les quatre principes...**

☹ *La satisfaction des besoins de l'homme :*

Le principe de la satisfaction des besoins de l'homme, met l'accent sur la nécessité de la croissance économique pour satisfaire les besoins de l'homme en énergie, en eau, en nourriture ainsi qu'en matière d'emploi et d'hygiène mais consommant moins de biens et d'énergie et ayant des incidences plus équitables, en conservant et améliorant la base des ressources.

☹ *Le maintien de l'intégrité écologique :*

Ce principe se rapporte aux trois buts de la Stratégie mondiale de conservation, à savoir «le maintien des processus écologiques essentiels et des systèmes vitaux, la préservation de la diversité génétique et la recherche d'utilisations durables des espèces et des

²⁸ B. JEAN, op. cit., p. 303.

écosystèmes». Toutefois, ces principes, pour qu'ils soient respectés, doivent introduire des normes de consommation réalistes et surveiller les priorités écologiques dans le processus de prise de décision.

☞ *Le souci de justice et d'équité sociale :*

La clé de ce principe est la conscience des conséquences des actions présentes sur le niveau de vie de ceux qui suivront. De cette façon, les prises de décision d'aujourd'hui doivent tenir compte de l'exigence éthique d'équité sociale.

☞ *Le principe de l'autodétermination sociale et de la diversité culturelle :*

Les principaux fondements de ce principe sont l'autonomie, le développement individuel et l'épanouissement acquis par des formes de développement endogènes et culturellement pertinentes qui sont étrangères au matérialisme. Il met l'accent sur les initiatives locales et communautaires et le pouvoir de décider.

Toutes les notions, définitions et les principes qui se sont dégagés après, surtout à la Conférence de Stockholm et à la Conférence de Rio, ont contribué définitivement à la construction (social) et à la diffusion de plusieurs approches sur le développement durable. Selon Gagnon²⁹ on peut identifier au moins trois approches principales du développement durable : *écologique, humaniste et planificatrice*.

²⁹C. GAGNON, *op.cit.*, p.383-388.

➤ **L'approche écologique :**

L'approche écologique, c'est la base des recherches sur le développement durable. Depuis les années 70, les écologistes et les biologistes ont marqué les recherches à caractère environnemental. «L'environnement y est le plus souvent traité sous l'angle de la dimension biophysique du territoire. La protection des écosystèmes naturels devient alors le leitmotiv majeur justifiant toute intervention». Toujours selon Gagnon, l'approche écologique s'appuie essentiellement sur une méthodologie systémique qui subordonne l'analyse des établissements humains à des principes comme l'autoécologie et l'autorégulation relevant de la théorie des systèmes. Ainsi, l'«espace habité» est vu à partir de l'analyse de flux, des bilans énergétiques, des facteurs écologiques ayant une incidence sur les systèmes urbains.

Cependant, d'après Gagnon, cette approche comprend plusieurs limites. Elle en cite au moins trois : **le déterminisme du substrat écologique ; la méthodologie systémique et le cadre spatial de la recherche**, soit l'écosystème lié souvent aux contours de la ville, de la métropole ou de la mégapole.

En ce qui concerne la **première limite**, l'auteur croit que ce déterminisme «évacue la dimension dialectique du social, les conflits d'intérêts, les représentations et les réseaux de signification, bref tout l'aspect socialement construit de l'environnement et du développement». La **deuxième limite**, quant à elle, touche l'objet de la recherche : la

ville-écosystème. Conformément à la méthodologie systémique, la ville-écosystème «repose sur une structure et des mécanismes qui s'autoréguleraient sous l'effet de l'interaction de composantes. Cette notion d'autorégulation est en porte-à-faux sur un principe de développement viable reconnaissant aux acteurs des capacités de transformation sociale». Finalement, **la troisième limite** s'impose en fonction du privilège, dans l'approche écologique, qu'ont les «liens intra-urbains au détriment des liens extra-urbains, c'est-à-dire ceux entre villes et campagnes, entre villes et régions, entre régions du monde».

➤ **L'approche humaniste :**

L'approche humaniste a évolué selon la construction de certains concepts comme l'écodéveloppement et le développement par le bas ou avec des recherches, comme le Rapport Dag Hammarskjöld, qui «ont mis en valeur le fait que les facteurs humains, culturels et sociaux sont à la base même de tout développement». On a aussi le Programme des nations unies pour le développement, lequel soutient que le développement doit être pensé comme un «processus qui conduit à l'élargissement des possibilités offertes à chacun» et, les travaux de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED,1987) et du rapport Brundtland qui ont défendu une juste répartition des richesses entre les plus démunis.

D'après Gagnon, sans une méthodologie reconnue, l'approche humaniste met l'accent sur une «conception globale ou holistique du développement» et fait «appel à des notions de

valeurs, voire d'équité et de justice sociale», de même qu'il «souligne l'importance d'une restructuration des rapports Nord-Sud.» De plus, les humanistes «mettent de l'avant des valeurs d'équité et de convivialité afin d'amoindrir l'écart qui sépare les pauvres des riches, et ce, en privilégiant d'abord une utilisation humaine et prudente de l'environnement». Cependant, leur insistance sur les grands problèmes mondiaux et sur l'entente internationale et institutionnelle pour gérer les ressources communes, «ont forcément négligé de porter un regard attentif sur la planification et l'action locale ou micro-régionale.»

➤ **L'approche planificatrice :**

L'approche planificatrice, se situe dans le cadre des travaux portant sur la «gestion intégrée des ressources et l'évaluation d'impacts», s'inscrivant dans les champs disciplinaires de l'urbanisme, de l'aménagement et du développement régional. Encore selon Gagnon, l'orientation de cette approche est clairement opérationnelle. Son objectif se rapporte aux «moyens d'implanter et d'améliorer le processus décisionnel dans le cadre d'une planification environnementale intégrée aux objectifs du développement viable à l'échelle urbaine ou régionale.» Pour les partisans de cette approche, «la connaissance systématique des impacts des activités humaines sur l'environnement à l'intérieur d'une procédure identifiée s'avère la clef de voûte de la viabilité des ressources tant écologiques qu'humaines.»

Pour Gagnon, l'usage non critique de cette approche peut susciter au moins deux risques : **le premier**, est celui de considérer les problèmes socio-environnementaux comme étant des «dysfonctionnements qui peuvent être facilement corrigés par le biais entre autres d'une évaluation, voire d'une réglementation adéquate. Dans ce contexte, les problèmes ne sont pas resitués (sic) par rapport à l'ensemble complexe de l'organisation sociospatiale.» **Le deuxième** risque, est que «l'introduction d'une nouvelle procédure formelle conduit à un renforcement de la technocratie aux dépens d'une responsabilité du devenir collectif, d'une ouverture et d'une transparence du processus décisionnel[...] lequel peut aussi amener à la "technicisation" de la prise de décision par l'utilisation de systèmes experts.

Comme le précise cet auteur, on peut constater que ces trois courants de recherche ont plutôt des complémentarités que des contradictions. «Ils contribuent à éclairer les liens entre environnement et développement ainsi qu'à appréhender les limites et les possibles (sic) du développement durable.³⁰» Le plus important c'est le mouvement qui entraîne la rupture du paradigme du développement économique (voir croissance) et l'arrivée d'une nouvelle façon de faire et de penser le développement. On verra ensuite que ces trois approches, d'une façon ou d'une autre, prennent le parti des conceptions de développement local formulées par quelques auteurs qui voient ce «paradigme» comme une intégration entre les dimensions sociales, économiques et environnementales du développement.

³⁰C. GAGNON, *op. cit.*, p.389.

➤ ***Le concept de «développement local»***

La résurgence du terme «local», reposant sur la notion de territoire, est associée particulièrement à la mouvance des frontières mondiales dans le processus de recomposition des territoires. Comme l'analyse bien Gagnon, «La carte du monde se redessine(sic). Les retournements spatiaux, auxquels nous assistons, témoignent d'une profonde restructuration non seulement économique, technologique mais sociale.»³¹

Pour Gagnon³², cette recomposition du territoire suscite donc une autre définition de territoire que celle rattachée à la dimension physique du territoire. D'ailleurs, celle-là sous-tend une autre logique que la logique de la mobilité des capitaux, de biens et de personnes.

Ainsi, pour elle le territoire doit être défini «comme la résultante et la partie constitutive d'un ensemble complexe et réticulaire d'interactions qu'établissent les acteurs à partir de leurs lieux de vie, d'espaces sociaux, de traits culturels, des usages de ressources mais aussi de contraintes exogènes et endogènes.» Complémentaire à cette définition, la recomposition des territoires entraîne une logique qui «valorise les ressources et les valeurs humaines, les initiatives et la création de l'emploi local, l'appartenance à la communauté, à son territoire.»

³¹C. GAGNON, *La recomposition des territoires : développement local viable*, Éditions l'Harmattan, Paris, France, 1994, 240 p, p. 15.

³²*Ibid.*, p. 17-18.

Les références académiques en ce qui concerne le développement local datent des années 1960. On peut citer la grille de Rothman établie en 1968 où il différencie l'action sociale et le développement local comme deux stratégies bien distinctes. Selon l'analyse de Beauchamp, à propos de la grille de Rothman, l'action sociale «fut caractérisée par la confrontation mais aussi par l'expression, la prise de parole des exclus», pendant que le développement local «se targuait d'entretenir de bonnes relations avec le pouvoir en place, les élites...»³³.

Suite à cette période, avec le développement de stratégies combinées, on a vu émerger des projets qui articulaient action sociale et développement local. À cette époque, on a développé deux *approches-clés* du développement local : le *développement économique communautaire* et le *développement économique local*, ce qui est encore objet de discussion dans le milieu académique.

Selon Gagnon, au Québec, il y a deux courants de recherche³⁴ sur la théorie du développement local. Un premier courant portant surtout sur «la dimension économique du développement, sur les initiatives des collectivités territoriales et sur celles des petites et moyennes entreprises, notamment [pour les] dites alternatives». (Développement économique local)(Lévesque, Joyal et Chouinard). Et, un deuxième courant, du développement territorial, qui met accent sur «le rôle proactif des communautés, sur les

³³G. BEAUCHAMP. [Novembre,1995] Du développement local à l'économie solidaire, [En ligne], <http://www.clsc.org>.

³⁴ C. GAGNON, op. cit., p. 28.

aspects sociaux, culturels et territoriaux à l'œuvre dans le processus de développement local.» (Développement économique communautaire) (Dionne, GRIR).

Cependant, nous avons noté que dans les écrits d'autres auteurs comme **Bernard Vachon, Paul Prévost et Bruno Jean**, il n'y a pas une distinction formelle, explicite entre les concepts de développement local, de développement économique local et de développement communautaire. Selon nos observations, même si le mot «économique» ou le mot «communautaire» sont présents dans leurs conceptions de développement local, cela n'implique pas de divergence théorique de fond en ce qui concerne le concept, car ils comprennent le développement local comme un processus socio-économique et politique qui place les communautés historiquement constituées au centre des définitions et des actions de développement.

≡ *Le développement économique communautaire*

L'approche du développement économique communautaire concerne une réaction de certains chercheurs à l'approche du développement local, que quelques-uns appellent «développement local instrumental» et d'autres, «développement économique local», tel qu'ils sont interprétés par ces chercheurs. Pour les tenants de l'approche du développement économique communautaire, à l'exemple de **Dionne**³⁵, le «développement local instrumental» est associé à la tendance des pouvoirs publics d'intervenir dans le

³⁵ D. HUGUES, *Le développement local villageois comme projet de société*, dans Christiane GAGNON et al. (sous la direction de), *Le local en mouvements*, Coll. «Développement régional», GRIR, Université du Québec à Chicoutimi, 1989, p. 333-350, p.342-344.

développement local en faisant appel à l'esprit entrepreneurial risquant d'occulter la dimension sociale au profit de la dimension économique. Par conséquent, cette approche s'appuie sur une rationalité dominante supposant une convergence naturelle entre les intérêts économiques privés et les aspirations collectives d'un territoire donné. Selon Joyal, cette conception «dite économiciste» du DEL s'écarte de celle mise en pratique au Québec et en France, notamment, et se rapporte davantage à l'approche américaine du *local development*.»³⁶

Au contraire, l'approche du **développement économique communautaire**, selon Dionne, «fait appel à une économie enracinée, à la fois attentive aux effets sociaux et communautaires de son évolution et respectueuse du projet de société locale qu'elle soutend [...] centré sur un espace vécu, construit sur une identité sociale et culturelle à enrichir.» Et encore d'après Dionne cité par Gagnon, cette approche «considère le territoire comme cadre de vie à améliorer au profit des populations locales et régionales et insiste sur des stratégies de création d'emplois à partir d'innovations locales et de maîtrise des diverses retombées quant à l'exploitation des ressources du territoire.»

L'approche du **développement local** identifiée par Gagnon se rapproche davantage de celui du développement économique communautaire préconisé par Dionne et de celui contenu dans les travaux du Groupe de recherche interdisciplinaire de l'est du Québec (GRIDEQ). Pour Gagnon, le «retour sur le local, sur les acteurs locaux, en tant que

³⁶ A. JOYAL, Développement local et planification stratégique, dans Jules DUFOUR et al. (sous la direction de), L'éthique du développement : entre l'éphémère et le durable, Acte du colloque

sujets intervenants dans toutes les sphères - économique, sociale, culturelle, spatiale - permet un recentrage sur les potentialités de changement contenues dans les pratiques sociales innovatrices.»³⁷

L'IFDEC³⁸ de son côté, voit le **développement économique communautaire** comme une tendance orientée vers l'idée de «prise en charge» caractérisée par :

- Des objectifs sociaux s'ajoutant aux objectifs économiques ; la communauté étant capable de planifier et de réaliser un plan d'action ;
- La délégation de responsabilités encouragées par les principes d'entraide et d'autonomie ;
- Un préjugé favorable accordé aux formes économiques alternatives ;
- La représentativité et responsabilités des organisations créées auprès des communautés.

De ces caractéristiques dérive la définition préconisée par *l'Institut de formation en développement économique communautaire (IFEDC)* selon lequel le développement économique communautaire est :

international tenu les 16 et 17 avril 1993, Presses Universitaires de Limoges, Coll.«Développement régional», Groupe de recherche et d'intervention régionales, Chicoutimi, 1995, p. 193-217, p. 198.

³⁷C. GAGNON, op. cit., p.28.

³⁸ Dans A. JOYAL, op. cit., p.198.

[...] une stratégie globale de revitalisation socio-économique d'une communauté marginalisée où, par la valorisation des ressources locales et le recours à de nouvelles solidarités, des organisations et des institutions contrôlées démocratiquement par des représentants de cette communauté sont créés et facilitent la représentation de ladite communauté auprès des institutions extérieures qui exercent une influence sur la gestion des ressources locales.³⁹

≡ *Le développement économique local*

Du côté de ceux qui sont dans le courant du **développement économique local (DEL)**, même s'ils ne font pas de distinction entre DEL et DL, comme l'IFDEC, A. Joyal, C. Bryant, P.-H. Deycke, R. Nutter et M. McKnigh et D. Douglas, on voit clairement une tendance à mépriser certaines phases du processus collectif de développement local en faveur d'un pragmatisme visant des résultats. Dans ce sens, toutes les étapes comportant la modification des attitudes et l'accroissement des capacités d'agir de la collectivité, sont ignorées pour en arriver à un plan d'action à travers un diagnostic, des choix de développement et adoption et mis à exécution d'un plan d'action confié à des agents de développement.

L'IFDEC⁴⁰ associe le développement économique local à une approche centrée sur l'emploi. Pour cet Institut, cette approche implique certaines caractéristiques comme celles présentées ci-après :

³⁹ Dans A. JOYAL, op. cit., p. 199.

⁴⁰ A. JOYAL, loc. cit.

- Dans le but de mieux utiliser les ressources de la communauté, les activités de coopération et d'action collective entre les acteurs sociaux doivent avoir une attention particulière ;
- L'intervention porte à la fois sur la promotion de l'entrepreneuriat privé local et sur des mesures de développement de l'«employabilité» de la population ;
- Les différentes dimensions du travail sont intégrées les unes aux autres.

Le DEL est donc défini par l'IFDEC comme suit :

[...] une stratégie d'intervention socio-économique suivant laquelle des représentants locaux des secteurs privés, public ou social travaillent à la valorisation des ressources humaines, techniques et financières d'une collectivité en s'associant au sein d'une structure sectorielle ou intersectorielle de travail, privé ou public, dotée d'un objectif central de croissance de l'économie locale.⁴¹

Partisan de ce concept, **Joyal**⁴² identifie deux mots-clés associés à une stratégie relevant du DEL : **partenariat** et **participation**. Pour lui, **partenariat** se rapporte à la conjugaison des efforts de différents acteurs sociaux qui constituent ce qu'on appelle généralement les «forces vives» d'un milieu donné dont le pouvoir de décision doit provenir. La **participation** se rapporte à l'apport des «forces vives» du milieu à l'intérieur d'un processus «concertation-partenariat» conduisant à l'adoption d'un plan d'action. De cette définition découlent trois éléments que Joyal identifie comme faisant partie de la

⁴¹ A. JOYAL, op. cit., p.198.

⁴²A. JOYAL, Le développement économique local : vague de fond ou vaguelettes isolées ?, p. 303-320, p. 307-308, dans COTÉ, Serge et al. (sous la direction de). Le Québec des régions : vers quel développement ? Actes du colloque de la section développement régional de l'ACFAS 1995 tenu à

conception du DEL qu'il préconise comme étant l'utilisation des ressources locales, humaines, physiques et financières ; une attention particulière aux activités de coopération et aux actions collectives entre les différents acteurs ; la promotion de l'entrepreneuriat privé local et des mesures de développement de l'employabilité de la population.

Dans le même sens, Joyal cite d'autres auteurs⁴³ dans le but de saisir le concept de DEL. Premièrement, il cite C. Bryant qui propose l'approche des quatre p : planification, partenariat, processus et projets. Deuxièmement, P.-H. Deycke, pour qui le DEL peut être défini à travers neuf mots représentés par trois lettres en ajoutant le rôle entraînant des pouvoirs publics comme présenté ci-dessous:

- Les trois «A» : autonomie, autosuffisance, auto-organisation ;
- Les trois «I» : information, invention, innovation ;
- Les trois «S» : symbiose, synergie, solidarité.

Finalement, l'auteur fait référence au concept de développement local du côté anglophone. Il nous rappelle R. Nutter et M. McKnigh et un collectif d'auteurs sous la direction de D. Douglas. Les premiers définissent le DEL «comme étant une stratégie mise en œuvre pour répondre aux besoins des populations en milieu défavorisé», visant «plutôt à modifier l'organisation même de la communauté concernée» laquelle doit jouer un rôle plus actif vis-à-vis des institutions extérieures. Dans le cas de Douglas, le DEL

l'UQAC du 22 au 24 mai 1995, GRIDEQ et GRIR, Tendances et débats en développement régional, 1995, p. 3-335.

⁴³ Ibid., p.308-309.

retient un processus dont les principaux éléments sont : le leadership, l'information, les communications et le développement organisationnel.

1.2.2.3 Référents théoriques : le développement local comme un processus endogène, durable et approprié

C'est sur l'analyse de **Paul Prévost**⁴⁴, **Bernard Vachon**⁴⁵, et **Bruno Jean**⁴⁶, sur le processus de développement local, que repose notre approche de la problématique du développement. Ces auteurs qui ne font pas de distinction entre développement économique local, développement local et développement économique communautaire, parlent simplement de développement local. Nous nous sommes donc fortement inspirés des écrits de ces auteurs, car ils admettent le développement local comme une articulation sociale (communautaire) ancrée sur un territoire historiquement constitué et qui intègre nécessairement la dimension économique à la dimension sociale et humaine du développement. Après l'examen des écrits de ces trois auteurs, on a pu conclure qu'il n'y a pas de divergences majeures en ce qui concerne leur vision du développement local en tant qu'un processus de revitalisation des communautés défailtantes. Au contraire, il y a

⁴⁴P. PRÉVOST et A. FORTIN, Virage local : des initiatives pour relever le défi de l'emploi. Coll. «Entreprendre», Les Éditions Transcontinental inc. Et Fondation l'Entrepreneurship, Québec, 1995, 275 p. 19-47 et P. PRÉVOST, Entrepreneurship et développement local : quand la population se prend en main, Coll. «Entreprendre», Les Éditions Transcontinental inc. Et Fondation l'Entrepreneurship, Québec, 1993, 198 p, p. 31-168.

⁴⁵ B. VACHON et F. COALLIER, op. cit., p. 73-198.

⁴⁶ B. JEAN, S'approprier le développement : le développement local et le développement durable comme formes de développement approprié, dans Jules Dufour et al. (sous la direction de), L'éthique du développement : entre l'éphémère et le durable, Acte du colloque international tenu les 16 et 17 avril 1993, Presses Universitaires de Limoges, Coll. «Développement régional», Groupe de recherche et d'intervention régionales, Chicoutimi, 1995, 410 p, p. 303- 319 et La région sous le regard sociologique : la construction sociale du fait régional, dans Marc-Urbain PROULX (sous la direction de), Le

une convergence au moins par rapport aux caractéristiques et à la stratégie de développement local.

Par conséquent, comme nos références théoriques principales, nous avons fait ressortir d'abord l'ensemble des conceptions et caractéristiques communes du développement local dont découle la pensée de ses trois auteurs. Ensuite, en ce qui concerne les stratégies pour mettre en œuvre un processus de développement local, étant donné que tous les autres modèles que nous avons étudiés, au mépris d'une source analytique différente, sont similaires dans leurs propos stratégiques, nous avons choisi parmi ces modèles ou stratégies de développement local, le modèle proposé par P. Prévost, *Le processus de transformation d'une communauté locale en un milieu incubateur de l'entrepreneursip* et la stratégie suggérée par B. Vachon, *Le processus de revitalisation par le développement local* comme les bases de la proposition des pistes d'action pour la coopérative.

Les **caractéristiques** communes que l'on peut dégager des systématisations de Prévost, Vachon et Jean, mettent en relief l'enjeu central du développement local celui de **«comment réconcilier la rationalité sociale avec la rationalité économique, étant entendu que les problèmes observables découlent de la rupture de l'équilibre qui s'était institué entre ces deux sphères de l'activité humaine ?»**⁴⁷ Je profite de la définition de

phénomène régional au Québec, Sillery, Presses de l'Université du Québec, Coll. «Sciences régionales», 1996, p. 150-156.

⁴⁷B. JEAN, S'appropriier le développement : le développement local et le développement durable comme formes de développement approprié, dans Jules DUFOUR et al. (sous la direction de), L'éthique du développement : entre l'éphémère et le durable, Acte du colloque international tenu les 16 et 17 avril

développement local ou *développement approprié* de **B. Jean**, dont je suis partisane, pour résumer les dimensions sur lesquelles sont appuyées les caractéristiques communes de développement local. Selon lui, la notion de *développement approprié* signifie

[...] plus que la seule nécessité de mettre en place un nouveau modèle d'intervention pour assurer que les *projets de développement* soient efficaces, efficaces et aient des effets durables sur les conditions socio-économiques des populations visées [...] il s'agit de construire des projets de développement qui répondent à des besoins des communautés locales, à leurs attentes et qui s'inscrivent harmonieusement dans leur réalité socio-historique profonde.⁴⁸

Pour cet auteur, le *développement approprié* doit reposer sur trois dimensions : la **vitalité sociale** ; la **viabilité économique** et la **validité politique**.

«La viabilité renvoie principalement à la dimension économique d'une collectivité locale. Il faut une base économique, même si elle est faible ou déficiente [...] Mais celui-ci implique aussi une vitalité sociale qui fasse que la qualité de la vie soit perçue comme acceptable par les habitants [...] Cette vitalité sociale se mesure aisément par la présence d'institutions dans les domaines éducationnel, social et communautaire et des associations volontaires. La validité politique renvoie en fait au type de rapports qui se sont institués entre la collectivité locale et les niveaux intermédiaires et supérieurs du pouvoir politique[...]»⁴⁹

1993, Presses Universitaires de Limoges, Coll. «Développement régional», Groupe de recherche et d'intervention régionales, Chicoutimi, 1995, p. 299-320, p. 319.

⁴⁸B. JEAN, La région sous le regard sociologique : la construction sociale du fait régional, dans Juan-Luis KLEIN. (sous la direction de.), Le phénomène régional au Québec, Sillery, Presses de l'Université du Québec, Coll. «Sciences régionales», 1996, p. 133-156, p. 150.

⁴⁹ B. JEAN, S'approprier le développement : le développement local et le développement durable comme formes de développement approprié, dans Jules DUFOUR et al. (sous la direction de) , L'éthique du développement : entre l'éphémère et le durable, Acte du colloque international tenu les 16 et 17 avril 1993, Presses Universitaires de Limoges, Coll. «Développement régional», Groupe de recherche et d'intervention régionales, Chicoutimi, 1995, p. 299-320, p. 306.

≡ **Les caractéristiques ...**

Les caractéristiques présentées ci-après sont les caractéristiques communes de développement local, identifiées par Vachon et Prévost à partir des études qui ont été réalisées en plusieurs régions et communautés du Québec.

■ **Il n'y a pas de modèle unique de développement :**

L'approche du développement local ne se définit pas par l'intermédiaire d'un modèle transférable. La diversité historique, sociale, culturelle et géographique des communautés impose une souplesse envers les actions de développement. De plus, la grande diversité des ressources humaines, physiques et financières et de même, le rythme et la propre dynamique de chaque collectivité, ainsi que leurs aspirations et priorités, vont définir la façon d'agir face à leurs problèmes.

■ **Le développement ancré sur un territoire :**

Découlant de la première caractéristique, ici, les pratiques du développement local supposent des rapports dialectiques que la communauté établit avec l'espace vécu comportant sa propre histoire, sa culture et son environnement, valorisant les ressources, les valeurs humaines et les initiatives locales ainsi que le sentiment d'appartenance et d'autonomie.

■ **Le développement local comme un phénomène émergent, endogène :**

Le développement local est celui qui émerge des initiatives et du dynamisme des collectivités, d'une démarche maîtrisée par la communauté elle-même à partir d'une décision collective. De plus, en valorisant des pratiques très imaginatives, des ressources humaines, financières et matérielles locales, il suscite des comportements novateurs axés sur la prise en charge, la créativité et l'esprit d'entreprise.

■ **Une démarche globale et intégrée, l'existence d'une volonté de concertation, l'établissement des réseaux d'échange, d'un partenariat :**

La mise en œuvre des stratégies de développement implique la conciliation du «sectoriel» et du «global» et le décloisonnement des institutions, de leurs compétences, de leurs fonctions à travers les réseaux d'échanges et encore la formation d'un partenariat autour d'un projet commun. Comme condition indispensable à l'instauration du partenariat, il faut assurer l'égalité entre les interlocuteurs et que le «jeu social» soit compréhensible pour tous.

■ **La présence des leaders :**

Le processus de développement local, comme un projet à être mis en œuvre, requière nécessairement la présence de leaders qui animent et conduisent les démarches proposées par la communauté. Surtout pour Prévost et Vachon, les leaders, qui peuvent être un

individu ou un groupe «capable de rassembler les volontés et les énergies de la collectivité», sont indispensables donc ils fonctionnent comme la «clé de voûte de la participation des citoyens au processus».

■ **Adoption d'une démarche appuyée sur le principe de la subsidiarité :**

Ce principe repose sur l'idée que «le pouvoir est d'abord entre les mains de la base, de la société civile, et que les compétences des différents gouvernements supérieurs sont en effet des pouvoirs délégués de bas en haut.» Cela implique l'introduction du concept de «solidarité nationale» dans les actions de développement local. Cela veut dire, que pour que le développement puisse se réaliser, il faut «un projet politique collectif qui ne peut prendre place qu'au plan de toute une société comme un projet global supporté par l'ensemble des composants de cette société.»⁵⁰

Après l'examen des principes, notions, concepts et caractéristiques liés au développement local, nous pouvons dégager qu'au niveau de la *praxis* du développement local on a toujours une référence au mot «stratégique». Effectivement, cette référence concerne la gestion elle-même du développement local, la démarche requise pour mettre en opération la maîtrise collective des options sociales, économiques, technologiques et environnementales d'une communauté.

⁵⁰ B. JEAN, La région sous le regard sociologique : la construction sociale du fait régional, dans Juan-Luis KLEIN (sous la direction de), Le phénomène régional au Québec, Sillery, Presses de l'Université du Québec, Coll. «Sciences régionales», 1996, p. 133-156, p. 153.

Nous allons présenter plus bas, quelques-unes des étapes du **modèle** proposé par Prévost,⁵¹ et quelques-uns des éléments qui composent la **stratégie** suggérée par Vachon⁵², comme nos références principales.

Il y a d'autres auteurs qui ont proposé des démarches différentes, à l'exemple d'**André Joyal**, au Québec, lequel a privilégié une approche axée sur la *planification stratégique du développement local*; **Michel Cuaresma** et **Bernard Pecqueur** en France, qui ont apporté une méthode (stratégie) pour la réalisation d'un projet global de développement local appelé «Mener un projet de développement local» ; et **Jacques Berthomé** et **Jacques Mercoriet**, qui ont fait un guide méthodologique «La planification du développement local» suivi de trois études de cas en Afrique de l'Ouest. Certes, chacun de ces auteurs fait parti d'une réalité et d'une coupe méthodologique différente. Toutefois, notre choix a été fait puisque, en ce qui concerne la définition des étapes de la démarche elle-même, leurs méthodologies ne se différencient pas profondément de la vision de Prévost et de Vachon. La différence se situe plutôt au niveau de la dynamique, de l'ordonnance et de l'importance que chaque étape adopte dans le processus ainsi qu'en ce qui concerne certains principes et les outils de la démarche, autant en respect aux particularités locales, qu'au niveau des dimensions stratégiques.

Évidemment, nous référerons ici davantage à ce que nous avons identifié comme le corpus de certaines étapes indispensables à la mise en œuvre d'un processus de développement

⁵¹ Même s'il met accent sur la **valorisation de l'entrepreneurship** et sur l'**adoption d'une démarche entrepreneuriale**, une vision qui me semble assez proche du «développement économique.».

local et qui, à notre avis, sont toutes appuyées sur l'essence même de l'approche stratégique⁵³. Notre objectif ici c'est de bien saisir quelques éléments clés d'une stratégie de développement local plutôt qu'épuiser les divers références sur le thème.

Notre analyse des divers modèles ou stratégies de développement nous a permis de bien identifier certains éléments fondamentaux pour la mise en œuvre d'une stratégie de développement local. Cela nous a fait adapter certains de ces éléments à notre proposition des pistes d'action pour la coopérative de La Patrie. Premièrement, ces éléments, qui ont été présentés au début de ce chapitre, se réfèrent aux principes qui sont à l'origine de cette stratégie. Deuxièmement, ils se rapportent aux conditions préalables et aux outils méthodologiques pour mener à terme la démarche du développement local. Finalement, ils ont contribué à clarifier les diverses phases d'un processus de développement local.

≡ Les principes...

La satisfaction des besoins de l'homme ... Le maintien de l'intégrité écologique ... Le souci de justice et d'équité sociale ... Le principe de l'autodétermination sociale et de la diversité culturelle.

⁵²Laquelle se rapproche davantage d'une vision plus intégrative des phénomènes économique et social du développement .

⁵³ Bryant, cité par Joyal , affirme que la planification stratégique s'agit en quelque sorte, de «gérer le changement» de manière continue, dans A. JOYAL, Développement local et planification stratégique, dans Jules DUFOUR et al. (sous la direction de) , L'éthique du développement : entre l'éphémère et le durable, Acte du colloque international tenu les 16 et 17 avril 1993, Presses Universitaires de Limoges, Coll.«Développement régional», Groupe de recherche et d'intervention régionales, Chicoutimi, 1995, p. 193-217, p.202.

≡ **Les conditions essentielles ...** Certaines conditions indispensables sont requises pour mettre en opération un projet de développement local. Selon Vachon, il faut avoir :

- ◆ Une prise de conscience très forte de la part des élus locaux, de la population et de ses leaders ;
- ◆ Une volonté commune d'intervenir exprimée par des partenaires divers et nombreux ;
- ◆ une capacité collective de lancer et de soutenir un processus et des projets de développement ;
- ◆ Une valorisation des ressources humaines et matérielles «territoriales» ;
- ◆ Une reconnaissance et un appui des initiatives locales de développement par les représentants locaux, régionaux et nationaux⁵⁴.

≡ **Les outils méthodologiques ...** La mise en place des conditions exposée plus haut, requière des outils et des moyens sans lesquels il n'y a pas d'action possible. Vachon a regroupé ces outils et moyens sur trois champs d'intervention :

- ◆ les méthodes qui visent l'acquisition de nouvelles attitudes ;
- ◆ les méthodes contribuant à améliorer la qualification des personnes et des collectivités ;
- ◆ les méthodes destinées à faciliter l'adaptation des institutions.

⁵⁴ B. VACHON et F. COALLIER, op. cit., p. 120.

Les principes et les conditions nous amènent à penser aux principales phases d'une stratégie de développement local. D'après le modèle de Prévost et de la stratégie de Vachon, on peut dégager les phases suivantes :

☒ **Phase 1 :**

◆ Mobilisation des forces vives : information, sensibilisation, consultation : la dé cristallisation⁵⁵ (le processus d'animation) est l'étape de prise de conscience d'une collectivité de faire des changements à partir d'une problématique particulière. Ce processus a pour but de «développer dans la communauté la fierté, le sentiment d'appartenance, nécessaire au développement endogène.»⁵⁶(Vachon et Prévost)

☒ **Phase 2 :**

◆ Diagnostique et définition de la problématique. (Vachon)

◆ Consensus sur les orientations à prendre et sur la formulation d'un projet (le processus de gestion de projet) : cette étape se définit comme un ensemble d'initiatives grandes et petites qui prennent la forme de projets, d'activités susceptibles d'influer positivement sur la situation de la communauté. Ces initiatives doivent être appuyées sur une démarche de gestion de projet comprenant les phases de construction de dossiers de projets,

⁵⁵Prévost a emprunté ce terme de la théorie du changement organisationnel de Kurt Lewin pour qui le changement passe par trois étapes : la dé cristallisation, (prise de conscience), la transition et la recristallisation dans P. PRÉVOST, op. cit., p.37.

⁵⁶ P. PRÉVOST, Le développement local et les coopératives, Conférence présentée au Séminaire international «Les coopératives rurales et le développement régional», San Gil, Colombie, octobre, 1996,

élaboration des plans d'affaires, planification, réalisation, implantation et évaluation des résultats. (Prévost)

☒ **Phase 3 :**

◆ Développement de la crédibilité nécessaire au leadership local (le processus politique) : le processus d'instauration d'un changement à caractère collectif demande toujours le développement de la crédibilité d'un leadership de concertation.(Prévost)

☒ **Phase 4 :**

◆ Construction des cadres du projet (le processus de réflexion) : les cadres du projet sont les principes de base qui donnent le soutien aux actions et initiatives prises par la collectivité pour assurer qu'elles aient l'impact suffisant sur le processus de changement d'une communauté locale en un milieu incubateur de l'entrepreneuriaship. Ces cadres peuvent être composés par des éléments comme une vision nouvelle du développement local, un modèle approprié et endogène, une stratégie d'action pertinente, un champ d'intervention réaliste et privilégié, les attitudes et valeurs entrepreneuriales et la concertation.

☒ Phase 5 :

◆ Mise en place des structures d'appui (le processus d'organisation) : cette étape concerne une association entre les divers agents de développement d'une communauté pour mettre sur pied une variété de structures d'appui (sociétés de développement, fonds de démarrage, incubateurs, guichets uniques, etc.) et de réseaux capables de stimuler concrètement les dynamismes locaux (la création et le développement de nouvelles entreprises). (Prévost)

☒ Phase 6 :

◆ Réalisation d'activités de recherche et développement (l'évaluation) : la mise en place du processus de changement doit être consolidé par la réalisation d'activités de recherche et développement (processus d'apprentissage) que favorisent l'appropriation de connaissances techniques générales, sous forme de session de formation, ainsi que de connaissances plus particulières aux réalités locales. L'apprentissage doit être complété par la mise en place d'une démarche d'évaluation structurée.

Cela étant, il faut remarquer trois particularités du processus de développement local: la première est celle d'envisager la **réalité locale comme dynamique**. C'est pourquoi, «pour bien encadrer son développement dans le temps, il faut donc refaire sans fin ce

processus.» La deuxième, est celle de la dynamique circulaire des étapes, «chaque composant est imbriqué dans les autres et, il n'y a ni début ni fin spécifique».⁵⁷ Finalement, la troisième particularité se rapporte à la flexibilité du processus. Il faut considérer que chaque «contexte est différent et chaque communauté peut imaginer un cheminement particulier [...] La souplesse sera toujours de mise afin de tenir compte des modifications de l'environnement.»⁵⁸

Cette réflexion sur le développement local est accompagnée ensuite par une réflexion sur la contribution des coopératives dans le développement régional et local ce qui revient au problème spécifique posé au début du travail de l'identité entre la philosophie coopérative et la philosophie qui est à l'origine du paradigme du développement local et le rôle stratégique que jouent ou que peuvent jouer les coopératives dans le processus de développement du milieu.

1.2.3. La contribution des coopératives dans le développement régional et local

Alors que le point antérieur avait pour but de présenter un rappel historique de l'émergence du développement local et sa matrice conceptuelle, cette partie tentera de cerner les cadres théoriques qui sont en rapport avec le rôle des coopératives dans le développement régional et local.

⁵⁷ P. PRÉVOST, *op. cit.*, p. 6.

À l'instar du chapitre antérieur, notre propos ici est d'appréhender seulement des références théoriques qui nous amènent à comprendre le rôle de la coopérative de La Patrie dans le village. En ce qui concerne le rôle des coopératives dans le développement régional et local, nous n'avons pas fait de recherche bibliographique exhaustive pour deux raisons bien précises. D'abord, parce que nous n'avons pas absolument comme objectif d'étude d'expliquer quel est le rôle des coopératives en général dans le développement régional et local. Deuxièmement, parce que la littérature sur le rôle des coopératives dans le développement régional est restreinte et encore les recherches sur le rôle des coopératives dans le développement local sont presque inexistantes.

Ainsi, nous avons consulté comme source de recherche la plus importante sur les coopératives et le développement régional, l'excellent travail de **Josée Ménard**, «Les coopératives et le développement régional au Québec : évolution de l'analyse et du discours»⁵⁹ dans lequel nous rencontrons un résumé critique bien élaboré de l'état de l'analyse sur le thème.

Ce chapitre est divisé en trois parties. Tout d'abord, nous avons fait un petit repère du projet coopératif à l'origine de sa construction historique, identifiant son rôle à partir de sa philosophie, de ses valeurs et de ses principes. Dans un deuxième temps, on ajoute une réflexion sur les coopératives au Québec, depuis leur début jusqu'à présent, associée à la compréhension du «phénomène coopératif» en tant que projet social ou

⁵⁹P. PRÉVOST et A. FORTIN, *Virage local : des initiatives pour relever le défi de l'emploi*, Coll. «Entreprendre», Les Éditions Transcontinental inc. Et Fondation l'Entrepreneurship, Québec, 1995, 275 p. 42.

institutionnalisation de ce phénomène. Finalement, nous récupérons la réflexion précédente à la lumière du débat théorique sur le rôle des coopératives dans le développement des régions, et plus récemment, dans le développement local.

1.2.3.1 Les coopératives comme un projet global de société

Le modèle coopératif créé par les «Pionniers de Rochdale», qui a influencé différentes coopératives à travers le temps et parmi le monde, ne peut être appréhendé qu'à travers une synergie de facteurs sociaux, économiques, politiques et culturels, qui pris séparément n'expliquent pas la consolidation d'un mouvement de telle envergure. Ces facteurs sont l'expression même des règles préconisées par les «Pionniers» dans «une alliance exceptionnelle entre les principes et la pratique»⁶⁰.

Néanmoins, cette synergie de facteurs et cette alliance entre les principes et la pratique, n'ont pas eu dans l'histoire de correspondant signifié dans l'évolution du mouvement coopératif, car nous admettons que les règles de Rochdale [...] ne sont pas une révélation, qu'elles n'ont pas une valeur automatique ou quasi magique [...] qu'elles [...] ne sont pas arbitraires ; qu'elles [...] ne sont pas de postulats nécessaires mais indémontrables mais qu'«elles ont une source, elles ont une logique ; elles ont un rôle à jouer.»⁶¹ Par

⁵⁹ J. MÉNARD, *Les coopératives et le développement régional au Québec*, Coll. «Essais», n° 24, IRECUS, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, septembre, 1994.

⁶⁰ P. LAMBERT, *Historique des règles de Rochdale*, dans *Les principes coopératifs : hier, aujourd'hui, demain*, «Les colloques de l'Institut des études coopératives», Éditions de l'Institut des études coopératives, Liège, 1967, dans D. OUELLET, Cop 711, *Introduction aux coopératives*, document de référence, Sherbrooke, IRECUS, 1997, p. 1.6.

⁶¹ G. LASSERRE, *Signification économique des règles de Rochdale*, dans *Les principes coopératifs : hier, aujourd'hui, demain*, «Les colloques de l'Institut des études coopératives», Éditions de l'Institut des

conséquent, les coopératives ont une source, elles ont une logique et elles ont un rôle à jouer.

Quand on pense au débat actuel sur le rôle des coopératives en régions et plus récemment dans le développement local les éléments analytiques posées ci-dessus nous viennent à l'esprit. Il serait donc pertinent de penser aux coopératives à partir d'une grille d'analyse qui revient aux principes et valeurs de la coopération, qui revient à la philosophie et à l'éthique sous-jacentes au mouvement coopératif, qui revient à sa double structure d'association et d'entreprise et qui revient au concept de «vie économique». À partir aussi, des relations dialectiques auxquelles elle est soumise ou qu'elle établit à l'interne et de la même façon avec son environnement (le contexte économique, social et politique).

Mener une telle réflexion avec profondeur dépasse largement l'objectif de cet essai et plus particulièrement cette partie de notre travail. Notre propos ici, c'est de faire une réflexion sur les coopératives en général en se basant sur quelques éléments et questions identifiées plus haut cependant sans l'intention d'arriver à une grille d'analyse et ni d'élaborer un modèle de comportement des coopératives⁶². Pour l'instant, nous concentrerons notre analyse sur la source et le rôle des coopératives selon la philosophie et l'éthique sous-

études coopératives, Liège, 1967, dans D. OUELLET, Cop 711, Introduction aux coopératives, document de référence, Sherbrooke, IRECUS, 1997, p. 1.16.

⁶² P. PRÉVOST a déjà mentionné la nécessité de formulation d'un modèle de comportement socio-économique basé sur les notions de créativité, de solidarité et de subsidiarité (l'essence de la pensée coopérative) capable de guider les actions des coopératives et d'évaluer leur impact sur les collectivités régionales environnantes, dans La coopération et le développement régional dans C. BEAUCHAMP (sous la direction de) Le développement des coopératives au Québec d'ici l'an 2000, Revue du C.I.R.I.E.C., vol 13, n° 1 et 2, 1980-1981, p. 197.

jacentes au mouvement coopératif et les principes et valeurs de la coopération dérivés de cette philosophie et de cette éthique.

Les coopératives ont leur origine ancrée sur un concept original, hybride d'entreprise, comportant deux piliers fondamentaux mais intrinsèquement interdépendantes: l'association et l'entreprise. D'une part, du point de vue philosophique, nous pouvons dire que cette association et cette entreprise représentent la culture socialiste imprégnée dans les aspirations des ouvriers de construction d'une nouvelle société, d'émancipation économique, de rupture avec les «principes» et la logique perverse de l'entreprise capitaliste.

Les coopératives sont «filles de la nécessité, disait Charles Gide. Elles (sic) sont nées à la pire époque de la misère prolétarienne, bien que pas nécessairement parmi les plus misérables. Elles représentent une réaction de «self-help» contre la résignation ; une volonté de lutter pour sortir de la misère, et d'en sortir par l'association, qui a été le grand acte de foi du prolétariat de cette époque.⁶³

D'autre part, du point de vue organisationnelle, l'entreprise coopérative a été fondée en comportant une double structure : une structure associative fonctionnant selon des règles démocratiques et une structure entrepreneuriale fonctionnant selon les règles que lui impose l'association des membres tout en respectant la base philosophique qui leur donne le projet coopératif.

⁶³ G. LASSERRE, *op.*, cit. P. 1.17.

Le projet coopératif est né dans un contexte de grandes transformations économiques, sociales, politiques et culturelles de la société européenne du XVIII^e et du XIX^e siècles. Ces transformations instaurent une nouvelle conception de monde, fondée sur la prédominance de la raison critique. Selon la dimension sociale, cette nouvelle **idéologie** préconisait la tolérance religieuse et la liberté individuelle et, selon dans la dimension économique, a érigé une théorie du capitalisme libéral qui valorisait le développement industriel, le libre-échange exprimé par la concurrence.

Toutefois, à cette idéologie, s'y oppose une autre issue du mouvement socialiste pré-marxiste, du socialisme utopique (Saint-Simon, François-Charles Fourier et Robert Owen). Elle contestait le capitalisme et la propriété privée et défendait les façons de vivre et d'organiser la société à partir du principe collectif et communautaire qui amènerait les opprimés à construire une société plus égale et à une répartition plus équitable de la richesse produite. De plus, cette idéologie était une réaction morale contre les «mauvaises relations humaines dans la vie économique : exploitation de l'homme par l'homme et lutte pour la vie, sans scrupule ni pitié [...]»⁶⁴. Pour eux, les socialistes utopiques, la morale et l'idéologie sont la base déterminante de tous les autres aspects du comportement humain.

Les changements provoqués par les contradictions du capitalisme, surtout la misère au côté de la richesse, le principe de la concurrence en contrepoint au principe d'association et l'individualisme contre le communautaire, a fait émerger, comme nous l'avons déjà dit, une forte réaction de la classe ouvrière contre le système dominant, cette réaction

⁶⁴ G. LASSERRE, *op. cit.*, p. 1.21.

apportant dans son sein, la réaffirmation d'anciennes valeurs et l'affirmation de nouvelles valeurs comme **l'esprit d'émancipation, la prise en charge et les responsabilités personnelles et mutuelles, l'esprit de solidarité, la démocratie, l'égalité et l'équité** fondements de la morale et de l'idéologie socialiste.

De cette façon, la «culture socialiste» exprimée en une morale et une idéologie, a contribué de façon décisive dans l'appropriation de ces anciennes et nouvelles valeurs par le mouvement coopératif. C'est pourquoi les tisserands de Rochdale, en particulier, avaient une vision du monde qui ne correspondait pas à la vision dominante : ils avaient un projet social radicalement différent, la construction d'une société plus égalitaire et moins excluante. «Ils cherchaient à offrir un contre-modèle de développement économique, durable et "à visage humain" [...]»⁶⁵ Ce projet social s'est donc matérialisé à travers la réalisation d'objectifs profondément connectés avec leur réalité et leurs besoins.

À partir de Rochdale, la tendance idéologique qui a prédominé dans les **principes** du coopératisme mondial, a été définitivement influencée par le «communisme pratique»⁶⁶ de Robert Owen. Owen avait une idée centrale sur l'homme et sur la société. Pour lui, «le caractère de l'homme était formé à partir de circonstances externes de la manière que la réforme de la société devrait inclure la création des circonstances qui associaient la

⁶⁵ A. BRIDAULT *et al.*, Gérer la vie démocratique d'une coopérative, Guide pratique ORION, Coll. «Gestion d'une coopérative», Québec, octobre, 1996, 138p, p.6.

⁶⁶ Cette expression est inspirée des analyses faites par F. Engels sur le socialisme utopique et plus précisément sur Robert Owen, dans F. Engels, *Do socialismo utópico ao socialismo científico*, Coll. Bases, vol. 13, 4^e éd., São Paulo, Brésil, 1981, p. 40-43, p. 42. Traduction libre.

recherche du bonheur avec l'harmonie et la coopération au lieu de la concurrence et du conflit.»⁶⁷

La création de ces circonstances était justement la création d'une entreprise qui contribuerait à un projet de société, celui-là connecté à la morale et à l'idéologie socialistes. C'est pourquoi, les «Pionniers» avaient une aspiration entrepreneuriale, comme disait Lassarre, «des intérêts à promouvoir», mais associée profondément à une culture socialiste, base de son projet. La vie économique, pour la classe ouvrière et pour les intellectuels fondateurs du socialisme utopique, disait Lassarre, [...] doit être l'occasion pour tous d'unir leurs efforts pour améliorer ensemble et d'un même mouvement leur situation économique, et du même coup, par cette collaboration même, leurs relations humaines.»⁶⁸

L'entreprise coopérative donc a été créée pour rompre l'exploitation vécue par les ouvriers dans les entreprises capitalistes et ainsi être aux services des intérêts de ses membres et les émanciper en tant qu'hommes capables de prendre en mains leur destinée. «Mais ce sont des intérêts de non-capitalistes, qui ont besoin d'être protégés contre une exploitation, ou parfois une carence, des entreprises privées. Ils s'y groupent [...] et demandent à leur coopérative, non la rémunération d'un capital, mais des produits ou des services concrets en réponse à des besoins vitaux.»⁶⁹

⁶⁷ T. BOTTOMORE, «Dicionário do pensamento marxista», Jorge Zahar Ed., Rio de Janeiro, Brésil, 1988, p.340-341. Traduction libre.

⁶⁸ G. LASSERRE, op. cit., p. 1.27.

⁶⁹ G. LASSERRE, op. cit., p. 1.17-1.18.

C'est ainsi que, face à la conception bourgeoise et capitaliste de l'entreprise, ils élaborent, en actes et presque instinctivement, et non en analyse abstraite comme nous le faisons aujourd'hui, une nouvelle conception de l'entreprise, liée à leur conception de la vie économique.⁷⁰

Nous pouvons dégager, de l'examen des éléments historiques du mouvement coopératif que la coopération a une philosophie, une éthique, des principes et des valeurs qui font l'originalité de la formule coopérative. Nous pouvons donc les résumer comme suit :

➤ *La formule coopérative ... une philosophie et une éthique où ...*

- La personne a primauté sur le capital ... La démocratie est à la base des décisions, chacun possède un seul droit de vote, peu importe le capital qu'il détient ... La prise en charge et le contrôle de l'entreprise coopérative par toute une collectivité, dérivée de cette philosophie, assure la mission axée avant tout sur les services aux membres ... L'entreprise coopérative se distingue par son caractère inaliénable de propriété collective ... Les valeurs sociales véhiculées en coopération contribuent à l'épanouissement de la personne et font des coopératives de véritables leviers d'éducation et de formation dans la communauté ... l'éthique est fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme.

➤ *La coopération, une question de valeurs ...*

- La prise en charge et la responsabilité ;

⁷⁰ G. LASSERE, op. cit., p. 1.28.

- La démocratie ;
- L'égalité, l'équité et la solidarité.

➤ *La coopération une question de principes ...*

- Les principes coopératifs intégrés à la dimension sociale et économique constituent les lignes directrices aux coopératives de mettre leurs valeurs en pratique ... Adhésion volontaire et ouverte à tous ... Pouvoir démocratique exercé par les membres ... Participation économique des membres ... Autonomie et indépendance ... Éducation, formation et information ... Engagement envers la communauté.

Dans les règles précises et détaillées formulées par le mouvement coopératif de **Rochdale**, réaffirmées et modifiées ensuite par l'Alliance coopérative internationale, nous pouvons identifier l'orientation philosophique et économique que la coopération a poursuivi depuis les «Pionniers». Nous en synthétisons cette orientation par rapport aux règles, selon deux idées fondamentales : d'une part, une idée qui définit la relation des sociétaires (membres) entre eux ayant comme base le principe de **prise en charge et la responsabilité personnelle et mutuelle**, de la **démocratie**, de l'**égalité** et de la **solidarité**. D'autre part, l'idée qui établit les relations des coopérateurs par rapport à l'entreprise coopérative, situant le capital comme facteur de production au service de l'homme, fondée sur l'**esprit d'émancipation** et le principe de l'**équité**. Les règles de la coopération, plus que des normes purement d'efficacité, sont la base d'une vision éthique du monde et d'une pratique d'émancipation, enfin, d'une idéologie et d'une praxis qui

forment le corpus de la doctrine coopérative lequel a un lieu réservé dans l'histoire de l'humanité.

Malheureusement cette idéologie et cette praxis sont restées dans le passé. Le contexte économique, social et politique dans lequel le «projet coopératif» est né et s'est consolidé était profondément différent de ceux qui lui ont succédé et qui ont transformé les coopératives en instruments porteurs de règles adaptables aux entreprises capitalistes. Lasserre disait déjà en 1965, en analysant la signification économique et morale des règles de Rochdale dans le contexte qu'il a appelé «révolution commerciale», que cette mouvance qui

[...] réduit les coûts plus que les coopératives ne peuvent réduire les profits, le gigantisme qui fait perdre pied au contrôle démocratique, tendent à vider en fait nos règles de leur contenu réel ; et le public d'aujourd'hui, qui est réaliste et non idéaliste, n'aperçoit guère l'originalité de l'entreprise coopérative, qui lui paraît porter sur des détails.⁷¹

Cette constatation lucide et visionnaire de Lasserre met en évidence le caractère relatif des règles de Rochdale. Celles-ci

[...] sont dépassées, non pas certes au sens où elles seraient devenues fausses, nuisibles ou inutiles, mais dans un autre sens, qu'on peut appeler une relativisation. Elles ne sont plus décisives. Elles ne nous apparaissent plus comme constituant en elles-mêmes l'essentiel de ce qui fait la valeur de la coopération.⁷²

⁷¹ G. LASSERE, *op. cit.*, p. 1.54

⁷² G. LASSERE, *op. cit.*, p. 1.53.

Dans ce sens, nous pouvons dire que la doctrine coopérative s'ajuste à la structure (économie) et à la superstructure (idéologie) dominantes. Elles n'ont pas une vie propre, au contraire, elles ont une correspondance immédiate au contexte historique où elles se situent. Nous pouvons constater encore, dans l'évolution et dans la dynamique des processus économiques et sociaux d'une façon générale, l'assimilation par les coopératives d'une réalité étrangère au «projet coopératif» ou l'appropriation de la formule coopérative pour l'adapter au discours et aux pratiques dominantes. Intrigué par les rapports entre le développement régional et la philosophie coopérative dans les années 80, Prévost conclut que :

De modèles de développement régional, point, et tout s'y passe d'ailleurs comme si le développement de la pensée coopérative, faute d'intérêt, n'avait *inspiré en pratique* que la seule rénovation de l'entreprise capitaliste. Alors que la pensée libérale et la pensée socialiste ont inspiré le développement continu de cadres conceptuels de mieux en mieux adaptés à l'analyse d'un contexte socio-économique de plus en plus complexe, la coopération, de générale qu'elle était dans ses origines idéologiques, s'est graduellement enfermée dans un modèle de démocratie économique qui est loin d'englober toute la problématique socio-économique d'une société.⁷³

À chaque changement dans la société les coopératives s'écartent radicalement d'un projet social qui a été à l'origine de la pensée coopérative, substituant leur rôle transformateur tant économique que social, en un rôle de légitimation formelle de la doctrine coopérative au service du système dominant.

⁷³ P. PRÉVOST, *op. cit.*, p. 196.

1.2.3.2 Le rôle des coopératives dans le développement régional au Québec

La mode est au libre exercice des forces du marché, à l'initiative individuelle et à la restructuration de notre appareil économique. Là, les coopératives ont un peu plus de difficulté à s'adapter à ce nouveau discours. Non pas qu'elles ne peuvent elles-mêmes être excellentes [...] mais parce que les valeurs coopératives entrent en conflit avec le caractère un peu malthusien des valeurs dominantes.

Par rapport à leur positionnement traditionnel, les coopératives sont loin du discours actuel [...] Comment un mouvement peut aller apparemment se positionner aussi loin de ses racines !⁷⁴

L'évolution des coopératives québécoises n'a pas échappé à cette «déformation» de la pensée coopérative, au mépris d'une certaine proximité philosophique, en quelques contextes historiques (à l'origine du développement coopératif ou dans la période de la révolution tranquille), du projet global de société préconisé par les précurseurs du mouvement coopératif. Leur contribution était toujours à la limite d'un mouvement social pour se rapprocher davantage d'une institution subordonnée au système dominant.

En conséquence de cette «tension» entre un projet global de société et la consolidation de l'institution coopérative, les coopératives au Québec ont eu depuis leur émergence institutionnelle, au début du XX^e siècle, une participation très active mais non moins oscillante en ce qui concerne leur rôle dans le développement économique et social régional.

L'importance des coopératives pour le développement socio-économique québécois concerne la formation d'un patrimoine économique et financier autant qu'un patrimoine social et culturel. Ces patrimoines ont été bâtis par plusieurs générations de coopérateurs et coopératrices.⁷⁵ La formation de ceux-ci n'a cependant pas été sans conflits, contradictions et/ou échecs.

Dans une première phase de développement (jusqu'aux années 20), les Caisses populaires Desjardins et les coopératives agricoles, les pierres angulaires du mouvement coopératif québécois, ont eu un rôle de «sauvegarde de l'ordre établi». Pendant les années 30, en pleine crise économique, la dynamique du mouvement coopératif tend à se constituer sur une base sociale et non étatique, «“corporatisme social”». Ce projet s'est fusionné avec le projet du «coopératisme ayant comme but la restauration sociale à travers un mouvement d'éducation populaire. Il était animé par des représentants de la communauté (urbaine et rurale et issus de plusieurs secteurs de la société)⁷⁶.

Jusqu'aux années 40, la coopération a vécu un des moments les plus féconds de son histoire: plusieurs coopératives ont été créées dans de nouveaux domaines comme la consommation, la forêt, l'habitation, etc.

⁷⁴ M. BELLEY, La coopération de l'an 2000 ?, dans Cop, 711, Introduction aux coopératives, document de référence, Sherbrooke, IRECUS, 1995, p.36.

⁷⁵ C. BEAUCHAMP, Défis et enjeux de la coopération québécoise, dans COP-818, «Questions coopératives contemporaines», document de référence, Sherbrooke, IRECUS, 1997, p. 375.

⁷⁶ B. LÉVESQUE, Les coopératives au Québec : un secteur stratégique, à la recherche d'un projet pour l'an 2000, dans COP 818 « Questions coopératives contemporaines, document de référence, Sherbrooke, IRECUS, 1997, p. 195-201.

Cela a représenté une des caractéristiques les plus particulières du mouvement coopératif au Québec, soit le double rôle de répondre aux besoins des classes moins favorisées ainsi qu'aux besoins de l'«élite clerico-nationale». Entre les années 40-50, les secteurs coopératifs agricoles et les caisses populaires se consolident. Les autres secteurs ont eu des problèmes et en sont arrivés à la stagnation.

Les années 60 et 70 sont marquées par un profond changement dans la société, la «Révolution tranquille», une conception de société néo-nationaliste et moderniste. Les coopératives adhèrent à ce projet, dont de nouvelles alliances sont mises en place. Leur rôle n'était plus de répondre à un compromis pour conserver l'ordre établi mais de contribuer à la consolidation de l'État providence comme levier du développement économique. À ce moment-là, le mouvement coopératif a deux projets distincts mais ne s'excluant pas : le projet des coopératives traditionnelles et le projet de nouvelles coopératives (de santé, d'alimentation naturelle, des garderies, d'habitation, etc.). Le premier projet se caractérise par la centralisation du pouvoir et par la concentration des entreprises (regroupements) avec l'appui de l'État. Son but était de renforcer le nationalisme économique. Le deuxième se caractérise par la décentralisation des pouvoirs et la déconcentration des entreprises formées par plusieurs groupes sociaux dits alternatifs. Ce projet avait fait à l'origine une critique de la société productiviste, paternaliste et bureaucratique, même avec le soutien de l'État, et son but était la construction d'une nouvelle société alternative.⁷⁷

⁷⁷ B. LÉVESQUE, *loc.cit.*

La crise généralisée des années 80-90 (la remise en cause du développement économique-montée de la globalisation et de l'idéologie *néo-libérale* - accords de libre échange, déficit public, chômage croissant, dégradation de la qualité de vie, etc.) - a posé des problèmes sérieux pour les coopératives. La «faillite» du projet néo-nationaliste des années 70 a amené le projet coopératif à s'écarter d'un projet global de société. Les coopératives sont obligées d'adopter des stratégies de gestion mises en avant par la compétition, l'État ne pouvant plus les subventionner comme avant.

Dans ce sens, ces nouvelles conditions qui s'imposent aux coopératives ont suscité le retour du débat sur le rôle des coopératives dans le développement, lequel fut objet de division entre les penseurs coopératifs au XIX^{ème} siècle mais qui a parcouru tout le XXI^{ème} siècle avec les nuances et particularités caractéristiques du contexte historique correspondant.

1.2.3.3 Le rôle des coopératives dans le développement des régions à la lumière du débat théorique

D'après le débat théorique sur le rôle des coopératives, où pouvons-nous situer les coopératives au Québec en ce qui concerne le développement régional et local? Est-ce que les coopératives se positionnent aussi loin de leurs racines? Quelle réflexion théorique pouvons-nous dégager de ce débat pour comprendre la contribution des coopératives dans le développement régional? Il émerge un nouveau paradigme de développement, le développement local, qui exige des communautés et des acteurs locaux

une insertion plus active et participative dans le développement du milieu et appuyée sur un nouveau projet de société, avec des principes et valeurs «coopératives». L'émergence d'un nouveau paradigme de développement apporte-t-il un nouveau rôle pour les coopératives ou le rôle des coopératives est-il intrinsèque au développement local?

Nonobstant la critique de J. Ménard quant à l'état de l'analyse sur les coopératives et le développement régional, quand elle affirme : «nous en sommes finalement arrivée (sic) à la conclusion que, de fait, bien que la plupart de ces auteurs aient tenté de présenter le rôle des coopératives dans les régions en utilisant des composants économiques [...] très peu y sont parvenus»⁷⁸, nous croyons, pour les fins de cette étude, qu'il est possible d'extraire une vision, si non assez précise, au moins intelligible du rôle des coopératives dans le développement régional et local.

Ménard, a identifié deux grandes tendances dans la littérature sur le rôle des coopératives dans le développement régional : «l'une qui limite le rôle social et économique de la coopérative à la satisfaction des intérêts des membres-usagers [...] et l'autre, qui accorde aux coopératives un rôle public [...] qui dépasse largement les objectifs de maximisation des intérêts des membres-usagers»⁷⁹.

À partir de ces deux tendances, Ménard a identifié au moins trois courants théoriques. Tout d'abord, un courant qui voit dans les coopératives un facteur de développement régional mais dans les limites de la finalité de la coopérative envers ses membres-usagers.

⁷⁸ Ibid., p. 84.

Deuxièmement, pour un second courant, les coopératives ont une responsabilité collective, communautaire et sociale envers les régions. Finalement, le troisième courant ne croit pas que les coopératives puissent être un facteur de développement régional.

➤ *Les coopératives comme facteur de développement régional dans les limites de la satisfaction des intérêts des membres-usagers.*

Ménard a étudié la pensée de plusieurs auteurs et les a regroupés selon les idées particulières et caractéristiques de chacun d'eux. Tout d'abord, elle a analysé les auteurs François-Albert Angers et Jean-Claude Guérard qui voient **les coopératives comme firmes motrices**. Deuxièmement, elle a remarqué la pensée de Roch Bastien, Harold Bhérer et Paul T. Perrault qui comprennent **les coopératives comme facteur de croissance sectorielle et de développement qualitatif dans les régions**. Ensuite, Ménard a examiné les analyses de Douglas Boot, Roland Parenteau, Marcel Laflamme, André Roy et Henri Desroche sur **les coopératives comme solution aux problèmes conjoncturels et structurels des régions**. Finalement, l'auteur a étudié Esdras Minville et Claude Pichette qui attribuent aux coopératives le rôle de **facteur de développement économique enraciné**.

☒ **Les coopératives comme firmes motrices** : selon l'analyse de Ménard, nous pouvons dégager que tant François-Albet Angers comme Jean-Claude Guérard, voient les coopératives comme porteuses d'un potentiel de développement industriel inspiré par

⁷⁹ Ibid., p.39.

la notion de firme motrice de la théorie des pôles de croissance.»⁸⁰ Cependant, Angers met l'accent sur l'importance du désir d'autosuffisance du consommateur qui le conduit «à devenir coopérateur faute de pouvoir faire mieux dans l'individualisme pur.»⁸¹ Selon Ménard, outre la notion d'autosuffisance, Angers reconnaît l'importance du sens de la patrie et de la valorisation des populations des régions comme agents de développement régional, mais dans les limites des intérêts des membres-usagers. «Il évoque la potentialité socio-économique des coopératives, mais dans les limites de la satisfaction des intérêts des coopérateurs.»⁸² Jean-Claude Guérard, pour sa part, met l'accent sur la nécessité de s'inscrire dans une politique de développement industriel, axée sur la création d'entreprises manufacturières ou de services liés au développement de la technologie.

- ▾ Les coopératives comme facteur de croissance sectorielle et de développement qualitatif dans les régions** : ce regroupement identifie les auteurs qui confèrent aux coopératives un rôle de croissance sectorielle dans le développement, vu comme un facteur de promotion de valeurs économiques démocratiques. Conformément à la vision de Roch Bastien, «la portée restrictive implicite dans les principes coopératifs, nous oblige à considérer la notion de développement coopératif d'abord en fonction des intérêts des membres-usagers, établis selon le secteur d'activité auquel est limitée l'implication des membres [...] Il rappelle que [...] l'objectif premier rechercher dans le développement des coopératives se situe beaucoup plus au niveau de dimensions

⁸⁰ J. MÉNARD, *op. cit.*, p. 43.

⁸¹ F-A ANGERS, dans J. MÉNARD, *op. cit.*, p. 40.

⁸² J. MÉNARD, *op. cit.*, p. 41.

qualitatives du développement économique : propriété et contrôle des entreprises, répartition des résultats.»⁸³ Selon Ménard, Harold Bhérer et Paul T. Perrault, dans le même sens que Bastien, trouvent que «les coopératives peuvent être dans certains cas un facteur de croissance sectorielle, c'est-à-dire de croissance pour certains secteurs coopératifs existants et un facteur de développement qualitatif, voire un bon véhicule des valeurs démocratiques du partage de la propriété des ressources et du pouvoir.»⁸⁴

- ☒ **Les coopératives comme solution aux problèmes conjoncturels et structurels des régions** : cette thèse comporte deux visions : l'une qui voit les coopératives capables de réduire les cycles de ralentissement économique de certaines régions à travers l'accélération d'un processus de formation de nouvelles entreprises et l'autre qui défend que les coopératives soient un facteur de décentralisation. La première vision est consacrée à Douglas Boot et la deuxième à Roland Parenteau, Marcel Laflamme, André Roy et Henri Desroche.

- ☒ **Les coopératives comme facteur de développement économique enraciné** : d'après Ménard, les auteurs de cette école «insistent sur la dimension qualitative du développement coopératif sans proposer, à l'exception de Pichette, un projet social coopératif global.»⁸⁵ Esdras Minville, cité par Ménard, défendait la formule coopérative comme une solution aux problèmes des régions, voire comme une forme de développement durable. De son côté, Claude Pichette, également cité par l'auteur, voit

⁸³ Ibid., p. 47.

⁸⁴ Ibid., p. 50.

⁸⁵ Ibid., p. 57.

les coopératives comme un facteur d'enracinement. Pour lui, enracinement du développement signifie que «le développement économique par la coopération surgit du milieu même dans lequel il s'exerce et qu'il contribue à sa démultiplication et à son amplification dans le même milieu.»⁸⁶ L'essor de cet enracinement est trouvé, selon Ménard, dans la nature même de la formule coopérative : par la participation directe à la propriété, au pouvoir et aux résultats (dimension qualitative évoquée par Bastien, Bhérer et Perrault). Cependant, Pichette se différencie des autres auteurs en introduisant dans son analyse la coopération comme un projet de société, «les coopératives assument la dispersion du développement sur le territoire et la redistribution de la richesse commune, et, notamment, une meilleure satisfaction des besoins du milieu. Elles favorisent aussi la promotion du dynamisme individuel, la solidarité et le développement d'une pédagogie du développement économique.»⁸⁷

➤ *Les coopératives au service du développement régional : la quête d'un projet de rénovation sociale et communautaire*

Dans ce courant Ménard a identifié Paul Prévost ; celui-ci entrevoit **les coopératives comme projet de rénovation sociale ou d'une nouvelle pratique sociale régionale**. Henri Desroche et André Roy, eux voient **l'intercoopération à la base d'un projet social et communautaire**. Michael Bradfield et Ian Macpherson distinguent **les coopératives comme moyen de restaurer la balance du pouvoir en faveur des régions** à travers le développement coopératif et le développement local. Diane-Gabrielle

⁸⁶ Ibid., p. 58.

⁸⁷ Ibid., p. 58.

Tremblay et Vicent Schendel quant à eux illustrent plus directement **l'association entre les régions, les coopératives, et le développement local.**

- ▾ Les coopératives comme projet de rénovation sociale ou d'une nouvelle pratique sociale régionale :** selon Ménard, pour Prévost les «coopératives doivent donc relever le défi du développement régional et du développement local. Elles doivent se donner un mandat social élargi en faisant entre autres “éclater la(sic) carcan organisationnel et la vision individuelle du membre” et en développant d'autres types de projets de démocratie.» Dans le modèle de Prévost, la valeur d'usage est «“produite sur et pour un territoire donné, dans une conception collective et spatiale du développement.”»⁸⁸

- ▾ L'intercoopération à la base d'un projet social et communautaire :** Desroche disait à ce sujet : «“Seule une pyramide régionale déjà intercoopérative pourra porter un sommet qui sans cela ne sera intercoopératif que de nom, tout au plus d'intention, une intention qui risque fort de n'être qu'une intention pieuse ou une intention d'alibi”.»⁸⁹ Marcel Laflamme et André Roy, également partisans de ce deuxième courant, «accordent une grande importance à la dimension sociale et collective des coopératives, mais ils insistent particulièrement sur la nécessité de régionaliser les structures, les décisions et les activités de la société, de les remettre au niveau du terrain à travers la formule coopérative.»⁹⁰ Toutefois, comme l'explique Ménard, pour ces auteurs, le potentiel des coopératives se fonde sur l'intercoopération régionale

⁸⁸ Ibid., p. 62-63.

⁸⁹ Ibid., p. 64.

⁹⁰ J. MÉNARD, loc. cit.

comme moteur d'un projet social et communautaire. Ces auteurs affirment que : «“Ultimement(sic), la solidarité intercoopérative véhicule un véritable projet communautaire : celui de faire bénéficier les bienfaits de la formule coopérative à l'ensemble de la société.”»⁹¹ Encore selon Ménard, aux yeux de ces auteurs, l'intercoopération véhicule quatre dimensions⁹² :

- [...] en s'enracinant sur la région comme cadre de relance et de restructuration économique, l'intercoopération “fait appel aux forces vives du milieu” ;
- «L'intercoopération régionale favorise l'éclosion d'une conscience économique communautaire.» ;
- «L'intercoopération régionale devra ensuite favoriser ce qu'ils nomment le développement planifié et déspecialisé des secteurs coopératifs.» ;
- Finalement, “en valorisant le progrès tout en sauvegardant la primauté du social sur l'économie,” l'intercoopération favorise l'auto-détermination économique et l'édification d'une nouvelle société basée sur de nouvelles valeurs, de nouvelles structures et de nouveaux comportements.»

➤ **Les coopératives comme moyen de restaurer la balance du pouvoir en faveur des régions** : dans le cas de Michael Brafield, sa réflexion part de la **théorie de la dépendance** pour expliquer le problème du développement régional (les disparités

⁹¹ J. MÉNARD, op. cit., p. 65.

⁹² Ibid., p. 66-67.

régionales). Selon son analyse, comme l'éclaire Ménard, la concentration du pouvoir constitue le principal obstacle à la mise en place de solutions efficaces. Bradfield «insiste sur la nécessité de trouver une stratégie qui ne confronte pas directement le pouvoir établi, voire une approche ou une démarche graduelle qui devra se faire sur une petite échelle, à travers le développement coopératif et le développement local par exemple.» Ian Macpherson, a une analyse qui va dans le même sens que Brafield.

Tremblay et Schendel, de leur côté, en analysant le mouvement d'Antagonish, voient les coopératives représentatives des initiatives locales. Selon eux, Antagonish représente :

[...] une initiative locale où des gens d'une communauté décident d'intervenir directement pour freiner un mouvement de sous-développement. Il s'agit d'une initiative de nature économique, puisqu'on y, vise la création d'emplois et la création d'entreprises dans le secteur de la pêche. Il s'agit aussi d'une expérience sociale, car on y affirme un projet de mini-société avec la volonté d'instituer une économie coopérative.⁹³

➤ Les coopératives comme facteur de disparités régionales ?

Ménard présente Clermont Dugas, Paul Prévost, Roland Parenteau, Georges Davidovic, James Sacouman et Micheline Bonneau comme les représentants de ce courant. Tout d'abord, Clemont Dugas «associe le développement coopératif à une volonté de prise en main souvent inspirée d'un certain esprit communautaire, et à un outil de mobilisation populaire et de prise en charge bien connu(sic) en milieu rural.»⁹⁴ Cependant, Dugas

⁹³ Ibid., p. 73.

⁹⁴ Ibid., p. 77.

insiste «pour que l'on accorde aux coopératives la place réelle qui leur revient, et que l'on cesse de voir les coopératives comme la principale planche de salut des régions périphériques.»⁹⁵ À l'opposé de ce qu'on peut penser, Dugas affirme que :

Les nombreuses coopératives locales de production, de consommations et de services existant dans presque toutes les localités de la périphérie n'ont pas réussi à empêcher l'émigration, le paupérisme, et la fermeture de rangs et de localités. En fait beaucoup de petites entreprises ont tout simplement périclité en parallèle avec la désorganisation et/ou le(sic) réorganisation de l'économie [...] En somme les coopératives n'ont pas pu être ces réducteurs de disparités qu'on voudrait en faire. Avec l'éclairage du passé il est difficile d'imaginer comment elles pourraient "faire échec au drainage des ressources des régions périphériques".⁹⁶

En outre, selon Ménard, il comprend que le discours salvateur qui voit les coopératives comme la solution aux problèmes des régions, aura servi les visées néo-libérales de l'État :

Quel que soit son rôle effectif dans le développement régional, il [l'esprit coopératif et communautaire] ne peut quand même pas suppléer à une implication indispensable et majeure de l'État dans la lutte aux disparités. La mobilisation des individus dans le coopératisme constitue trop souvent pour l'État une voie d'évitement lui permettant de se dégager avec élégance de responsabilités qu'il ne veut pas ou ne se sent pas capable d'assumer.⁹⁷

⁹⁵ Ibid., p. 78.

⁹⁶ C. DUGAS, *Les régions périphériques : Défi au développement du Québec*, Québec, Presses de l'université du Québec, Office de planification et de développement du Québec, 78 pages, dans J. MÉNARD, loc. cit.

⁹⁷ C. DUGAS, loc. cit.

Ménard cite encore Prévost comme étant un des auteurs qui ont fait des remarques importantes en ce qui concerne la remise en question du rôle promoteur des coopératives dans les régions. À ce titre, Ménard cite Prévost dans le passage suivant :

Puis, peu à peu contraintes par un système économique dominant axé sur la concurrence, elles [les coopératives québécoises] se sont regroupées, quittant leur ancrage spatial pour adopter une stratégie de développement sectoriel. Si cette stratégie a permis des réussites économiques spectaculaires, elle a par contre éloigné les coopératives des préoccupations des communautés locales et régionales de base.⁹⁸

Elle conclut donc que pour Prévost le modèle d'intégration verticale adopté par les coopératives «pourrait contribuer à éloigner le pouvoir, les décisions et les ressources des régions.»⁹⁹

D'autres auteurs, comme Roland Parenteau, Georges Davidovic, James Sacouman et Micheline Bonneau, ont dirigé leurs analyses sur le rôle instrumental que pouvaient tenir les coopératives. C'est-à-dire le «contrôle que le gouvernement pouvait tenter d'exercer sur les régions à travers les coopératives.»¹⁰⁰

⁹⁸ P. PRÉVOST, *Coopération et développement régional*, dans «Le projet coopératif québécois : un projet social ?», dans M. Laflamme (sous la direction de), Chicoutimi, Gaétan Morin Éditeur, p.171-194, dans J. MÉNARD, *op.cit.*, p. 79.

CHAPITRE 2

LA DÉMARCHE SUIVIE

2.1 La démarche suivie

Pour répondre aux questions posées par cet essai, nous avons suivi une démarche composée de trois étapes. La première étape a consisté en la maîtrise des connaissances que nous avons acquises dans le cours «Questions coopératives contemporaines» et d'une revue d'une partie de la littérature sur le développement local et régional. La deuxième étape a impliqué la collecte de données sur le terrain, appuyée sur trois outils complémentaires : analyse documentaire, entrevues individuelles et, observations sur le terrain. Finalement, la troisième étape est celle du traitement et de l'analyse des données.

⁹⁹ J. MÉNRAD, loc. cit.

2.1.1 Maîtrise des connaissances et revue de littérature

Cette étape nous a donné les fondements théoriques nécessaires à la préparation de l'étape suivante et à l'approfondissement de nos réflexions sur le développement. En plus, la revue de littérature sur le développement local et les coopératives au Québec, nous a permis de clarifier notre problématique ainsi que, par la suite, dans le processus d'analyse, de retenir un «modèle» de développement local et avoir une vision toute aussi claire des coopératives en général. Donc, en comparant cette analyse à l'analyse de la contribution de la coopérative de La Patrie dans le développement de sa communauté, nous avons pu lui proposer des pistes d'action, appuyées sur une critique de sa propre organisation.

2.1.2 Collecte de données

∇ Analyse documentaire

Depuis le début de l'analyse documentaire, nous avons eu la préoccupation de sélectionner des sources crédibles et fiables. Dans ce sens, nous avons utilisé différentes sources d'information (journaux, monographies, documents écrits, rapports, etc.), sur la coopérative et sur le village, fournies par la coopérative elle-même, par la municipalité ou encore par la bibliothèque de l'Université de Sherbrooke. Les informations nous ont permis de bien préciser les questions formulées dans le guide d'entrevue (voir le guide d'entrevue en annexe) et d'approfondir notre analyse sur la coopérative.

¹⁰⁰ J. MÉNARD, loc. cit.

☒ **Entrevues individuelles**

Au total cinq (5) personnes ont été interviewées. Afin d'obtenir l'avis de différents membres de la communauté de La Patrie, nous avons sollicité la participation des représentants de la coopérative, du CSLC et de la municipalité. Nous avons choisi de faire des entrevues structurées, où les questions et leurs ordres avaient été déterminés à l'avance.

Tableau 1
Univers des entrevues - Juin 1997.

Organismes représentés	Nombre de représentants	Total
Association coopérative de La Patrie	3	3
CLSC	1	1
Municipalité	1	1
Total	5	5

☒ **Les observations sur le terrain**

Les observations sur le terrain ont été réalisées de façon non structurée au cours des trois visites que nous avons faites au village . Cela veut dire que nous avons observé plusieurs aspects sans les structurer à l'avance. Le manque de connaissance plus

approfondie du milieu n'a pas permis de rapporter intégralement les informations. Mais nous avons quand même, à travers cette technique, accédé à des informations que nous n'aurions pas pu obtenir autrement.

2.1.3 Traitement et analyse des données

L'étape de traitement et analyse des données s'est faite en deux phases et de façon très simple. Dans une première phase, les entrevues, les notes d'observations sur le terrain (journal de bord) étaient résumées sur deux ou trois pages et regroupées selon le sujet abordé (historique de la coopérative, partenariat avec d'autres institutions du milieu, etc.).

Dans une deuxième phase, nous avons utilisé les résumés d'entrevue et des observations, ainsi que des extraits de documents retenus (analyse documentaire) afin de sélectionner les passages les plus importants, que nous utiliserons par la suite dans notre travail écrit.

CHAPITRE 3

RÉSULTATS ET ANALYSE

Après avoir réalisé notre revue de littérature, nous sommes capables d'élaborer une réflexion qui nous permet de répondre à la question spécifique qui consiste à savoir si la philosophie, l'éthique, les principes et les valeurs coopératives sont aujourd'hui à la base des actions des coopératives et si elles contribuent encore au développement d'un rôle caractérisé non seulement par une démocratie économique, mais aussi par une responsabilité collective et sociale face au développement communautaire.

Ce chapitre est composé d'une mise en situation où nous présentons un portrait résumé du village de La Patrie, où se situe la coopérative, et les résultats de l'analyse de L'Association coopérative agricole de La Patrie.

3.1 Mise en situation

3.1.1 Portrait général du village : La Patrie

3.1.1.1 Aspects du développement social et économique du village¹⁰¹

La Patrie, situé à 250 km à l'est de Montréal et à 80 km de Sherbrooke, dans la zone montagneuse qui sépare les États-Unis du Québec est un village de 330 habitants (1991) avec une superficie de 0,91 km². Il a le privilège d'être localisé à un carrefour presque au centre géographique du Canton. Jusqu'à 1941 le village de La Patrie était rattaché au canton de Ditton. Le choix du site du village est un acte délibéré, découlant de la construction de l'église. Sa densité démographique est relativement serrée (364,8h./km²), peu propice à l'agriculture. « La forêt a toujours dominé à La Patrie. Les trois grands domaines (Montagne, Domtar et Couronne) à eux seuls ont au moins 25 000 acres, plus du tiers du canton de Ditton. ¹⁰²»

Jusqu'à 1951, La Patrie était «un village à l'habitat lâche, petit centre de trafic et de services, qui joue un rôle de point d'encrage de l'espace rural. Ce centre se teinte d'un embryon d'industrie étroitement lié à la transformation des ressources agricoles mais surtout forestières.» ¹⁰³

¹⁰¹ La monographie de B. CHABOT, *La Patrie/Ditton: une monographie géographique*, Rapport de baccalauréat, Département de géographie et de téléducation, Université de Sherbrooke, août, 1993, est notre principale source d'information sur le village de La Patrie donc la majorité des informations contenues dans cette partie du travail sont issues de cette source d'information.

¹⁰² Ibid., p. 21.

¹⁰³ Ibid., p. 34.

Entre les années 1950 et le début des années 1990, il y a eu beaucoup de changement dans le développement économique et social du village. Jusqu'aux années 1980, l'activité de transformation du bois est demeurée quasi artisanale. L'usine de portes et de fenêtres s'approvisionnait vers la fin aux États-Unis (faute de certaines essences nobles). L'agriculture, elle aussi a changé. La superficie des fermes est passée de 25 000 acres à 14-15 000, en 1971. Cela représentait une baisse globale de plus de 10 000 acres, soit 40% de réduction du territoire cultivé. L'évolution des données sur la spécialisation dans l'agriculture entre les années 1950 et 1990, révèle une baisse constante dans la production de pâturages et de foin, et le retour des céréales comme le blé et le maïs, qui avaient disparu depuis 1891.

Du côté social, les informations recueillies ne nous permettent que de parler de l'évolution de la population. La concentration des terres et surtout la diminution réelle de l'espace des fermes en fonction de la modernisation de l'agriculture, ont fortement influencé le déclin de la population qui vivait dans les fermes du canton de Ditton. Un phénomène pareil est arrivé dans les coins du village. Entre 1951 et 1976 la population de La Patrie a subi une baisse de 22%. Après 1976, la population a continué à baisser, malgré l'expansion des services offerts par le CLSC, par le commerce, etc. Cela reflète la stabilisation du nombre de maisons. Selon Chabot, on soupçonne qu'entre 1971 et 1981 aucune maison n'a été construite dans le village. Toujours d'après Chabot, la baisse de la population a été causée par l'exode, effectuée surtout par les jeunes. La population de 0-4 ans était représentée par 54 personnes en 1951. En 1971, alors qu'ils sont âgés de 20-

24 ans ils ne sont plus que 30. En 1991, cette classe a 40-44 ans et se stabilise à 28 personnes.

Après le début des années 90, d'autres changements économiques et sociaux se sont produits à La Patrie. Le territoire rural perd en grande partie sa «vocation agricole.» L'agriculture s'est intensifiée, par contre, le nombre de fermes et de gens qui vivaient dans le village a diminué. Les établissements agricoles se sont concentrés sur les terres de meilleure qualité. Les activités développées dans la forêt se sont plus spécialisées dans le domaine de l'aménagement des boisés en sylviculture plus jardinée, du reboisement etc.

Selon Chabot, «le bois a joué et joue encore un rôle important par son exploitation, sa transformation et maintenant sa culture.» La population, malgré les baisses au fil des années, s'est maintenue stable depuis 1976. «Enfin, dans une certaine mesure les paiements de transferts aux personnes (assurance chômage, pensions, etc.) ont pu maintenir un marché justifiant une demande en biens et services.» Le tourisme apparaît, selon Chabot, comme une alternative au développement futur du village. Pour lui, le tourisme risque d'amener une transformation de l'économie locale.

En 1991¹⁰⁴, date du dernier recensement, comme nous l'avons déjà présenté, il y avait à La Patrie une population totale de 330 personnes réparties comme suit : 50% de femmes et 50% d'hommes. Si nous prenons la répartition de la population par groupe d'âge, on retrouve 19% de la population âgé de 60 ans et plus. Cependant, si nous incluons dans ce

groupe la population âgée de 50 ans, ce pourcentage monte à 33%. Lorsque nous comparons cette dernière donnée (33%) aux données relatives à 1971 (population de 50 ans et plus), nous arrivons à la conclusion que la population a subi un processus de vieillissement chiffré à 37,5%. En 1971, il y avait à la Patrie une population totale de 547 personnes dont 130 se retrouvaient dans le groupe d'âge de 50 ans et plus.

Il y a à La Patrie un total de 130 ménages privés dont la majorité (80%) est composée au maximum de trois personnes, 30 ménages avec 1 personne, 50 avec 2 personnes et 25 avec 3 personnes. Comparativement, on retrouve un nombre moyen de 2,5 personnes par ménage lorsqu'il s'agit des ménages composés de 4-5 personnes et 6 personnes ou plus . On retrouve également 15 familles monoparentales.

En 1991, la population active du village âgée de 15 ans et plus s'élevait à 145 personnes. De ce total, 20 avaient une occupation, 15 étaient des chômeuses et chômeurs et 110 étaient inactifs. Donc, le taux de chômage était de 10,3% et le taux d'activité de 56,9%. Le taux de chômage est plus élevé chez les femmes (15,4%) que chez les hommes (12,%). Si l'on prend le taux de chômage par sexe et par âge, on verra que dans la population âgée de 25 ans et plus, le groupe des femmes présentaient un taux de chômage (20%) plus élevé que celui des hommes (14,3%). Comparativement, lorsque le groupe âgé entre 15-24 ans, aussi bien chez les hommes que chez les femmes, le taux de chômage était nul. En ce qui concerne le taux de chômage des femmes qui ont des enfants à la maison par rapport aux femmes de même âge sans enfants, un fait curieux saute aux

¹⁰⁴ Toutes les données relatives à 1991 sur la population, le revenu et l'emploi, ont été prises dans les

yeux. Dans le groupe des mères âgées de plus de 15 ans, le taux de chômage était de 28,6%. Par contre, dans le groupe des femmes sans enfants, le taux de chômage était inexistant. Cependant, il faut dire que dans le premier groupe (avec enfant à la maison) le taux d'activité est beaucoup plus élevé que dans le deuxième groupe (sans enfant à la maison).

En traversant le village il est parfaitement possible d'observer les entreprises qui font partie du réseau économique du village, ainsi que les services sociaux offerts à la communauté. Son profil économique est composé par l'exploitation de la forêt (érable, sapin, etc.) dans le domaine de la coupe du bois, de l'aménagement des boisés en sylviculture plus jardinée, du reboisement, etc. On ajoute à cette gamme d'activités, l'exploitation du tourisme; les fermes laitières-bovines; l'agriculture (pâturages, foin, pomme de terre, blé, maïs et avoine).

Le village est bien développé au niveau industriel. Il y a un moulin à scie (planche à pain à exporter dans tout le Canada, mais principalement aux États-Unis, en Europe et partout dans le monde) deux usines de bois (spécialisation en «bois faire», paqueterie de bois faire de maison, etc.) et deux usines de guitares - Guitabéque (1 acoustique et 1 électrique de la marque Norman bien connue dans le monde entier. La plus grande partie des produits de ces usines (89%) est exportée vers le Québec et le Canada, mais il y a des produits exportés un peu partout dans le monde. En 1996, la compagnie Guitabéque a reçu le 1^o

Prix mondial pour la qualité du modèle de ses guitares. Ce «secteur» emploie environ 200 personnes.

Les secteurs des services, comme le secteur financier, sont également assez développés si l'on considère la taille du village. Dans le secteur des services, il y a la coopérative de La Patrie (une meneurie, une épicerie, une quincaillerie, un magasin de matériaux de construction et un poste de service), un comptoir, deux restaurants, un hôtel, un poste de pompier et des activités liées au tourisme. De plus, il y a l'administration publique, où parmi les services offerts par l'hôtel de ville, nous pouvons citer une école primaire, un centre communautaire et le CLSC. Dans le secteur financier, le village dispose encore d'une autre coopérative, la Caisse populaire Desjardins. En 1986, ce secteur-là ne générait pas moins de 60% des emplois du village. Une petite place, une patinoire et une «grosse» église complètent le paysage de La Patrie.

Selon les données des Statistiques Canada, en 1991 il y avait 145 personnes actives de 15 ans et plus dans toutes les industries. Si l'on regroupe les employés par secteur d'activité, nous pouvons soutenir que 61,3% des travailleuses et travailleurs se retrouvaient dans les secteurs de l'industrie agricole, de la pêche, du piégeage, dans l'exploitation de la forêt, ainsi que dans les industries manufacturière et de la construction ; les 38,7% restants dans les industries des services et du commerce. Le revenu moyen chez les femmes qui travaillaient à temps plein, toute l'année était de 19,127 \$ pendant que chez les hommes était 19,343 \$.

Quand on regarde la place occupée par des hommes et des femmes dans le village, on constate la pure et simple reproduction de ce qui arrive depuis longtemps dans notre société dite moderne. Les 15 postes de direction, de gérance et d'administration qu'il y avait au village, étaient tous occupés par des hommes. Les femmes étaient surtout dans les postes, d'enseignement de personnel assimilé, de médecine, de santé, d'employés de bureau et aussi de travail dans les fabriques, montage et réparation de production.¹⁰⁵ En outre, le revenu moyen des femmes âgées de 15 ans et plus était de 12,222 \$ et des hommes du même âge était de 16,211 \$.

Le revenu total se composait comme suit :

- Revenu d'emploi = 61,6%
- Transferts gouvernementaux = 32,7%
- Autre revenu = 5,7%

D'une façon générale, nous avons détecté des problèmes au niveau social et économique au sein du village. Constamment, on remarque une baisse de la population. Cela s'explique par l'exode des personnes âgées mais en particulier des jeunes. Ceux et celles qui veulent prolonger leurs études au-delà du secondaire doivent fréquenter des établissements extérieurs à la région immédiate, soit à Sherbrooke ou ailleurs. Comme le village n'offre pas d'emplois qualifiés, les gens qui le quittent très difficilement y retournent, principalement après avoir acquis de nouvelles expertises. De plus, une bonne

¹⁰⁵ Nous avons présenté les données exactement comme elles sont présentées dans la source.

partie des personnes qui travaillent au village habitent aux alentours à cause principalement des taxes très élevées et du déficit d'habitation.

Cet établissement temporaire au début devient permanent, faute d'emplois qualifiés sur place. Malgré le «surplus» d'emploi (à La Patrie, il y a davantage d'offres d'emploi que de demande, dit-on) il n'y a personne intéressé par ces emplois, surtout en fonction du manque de maison disponible. En outre, par exemple, les offres d'emploi dans les usines ont besoin de travailleurs spécialisés, ce qui il n'y a pas à La Patrie.

Un autre facteur lié à celui-ci est que le village a proportionnellement moins de jeunes et plus de vieux. On vérifie un problème structurel sérieux qui est le résultat d'un vieillissement de la population. Dans peu de temps, il y aura un besoin de travailleurs et travailleuses pour assurer la continuité économique du village et de personnes pour remplacer la population retraitée. Le problème social donc a une conséquence directe sur l'affaiblissement économique du village. Les travailleurs et travailleuses qui travaillent à la Patrie n'y habitent pas, ainsi tout le revenu qui pourrait rester dans le village est transféré dans les villes ou villages où ils sont originaires.

Un autre problème se retrouve dans la perte de plusieurs «consommateurs» au fil des années. Plusieurs personnes vont à Sherbrooke pour faire leurs achats. Ils pensent qu'il est plus profitable d'aller dans cette ville et payer moins cher pour les produits de consommation immédiate. Dans ce cas, le problème nous semble plus difficile pour la coopérative parce que c'est elle qui détient le monopole du marché de consommation

dans la région. En outre, elle n'a pas des économies d'échelle pour faire face à la concurrence du marché sherbrookois.

En dernière analyse, la communauté a un défi très important pour son avenir, à savoir celui de développer des pratiques de rapprochement entre plusieurs organismes et institutions locales et externes afin de surmonter ces obstacles qui empêchent son développement. Cette constatation renforce la nécessité urgente de reprendre en main les idées de formation d'un comité de développement local, de bâtir des stratégies de développement, de savoir ce que la population veut.

3.1.2 L'Association coopérative agricole de La Patrie

Les pressions issues de la crise capitaliste du début des années 80 jusqu'à aujourd'hui et les changements économiques et technologiques qui accompagnent cette crise, ont modelé les organisations selon un nouveau paradigme entrepreneuriale imposé par la nécessité de s'adapter à de nouvelles conditions. Les coopératives n'ont pas échappé à ces pressions; plusieurs ont pu s'adapter, d'autres, sont disparu ou se sont regroupées, et, il y a eu celles qui ont opté pour se rapprocher d'un projet collectif auprès de leurs communautés. Face à ce contexte, on est amené à déduire que les coopératives sont plus enfermées dans les écorces du vieux système (le capitalisme) que libres pour faire épanouir les semences d'un nouveau système.

Dès lors, le mouvement coopératif, tout au long de son histoire, n'a pas été capable de s'affirmer comme une alternative aux idéologies dominantes soit à cause des pressions de la conjoncture, soit en raison de la pression du système dominant, soit pour le motif de la pression de l'État, soit par la faute de leurs limitations internes de gestion et d'organisation. Certes, le projet coopératif s'écarte progressivement d'un projet global de société tel que pensé par les socialistes utopiques et mis en œuvre par les «Pionniers». Où est l'idéologie coopérative ? Où sont sa philosophie et son éthique ? Où sont ses valeurs ? Où est son rôle historique de transformation sociale et économique ? Est-il suffisant de respecter ses règles pour que nous soyons une coopérative ? Or, les règles «ne peuvent garantir que l'authenticité formelle d'une coopérative»¹⁰⁶ !. L'examen de la pensée coopérative et la mise en pratique de cette pensée n'ont jamais pu être restreintes au contenu formel des règles mais l'ont été au contenu philosophique et idéologique sous-jacent à ces règles.

L'expérience de la coopérative de La Patrie démontre fidèlement ce processus d'assimilation des coopératives par le système capitaliste. Intégrée au développement régional comme une force économique locale importante, cette coopérative a assimilé tous les biais de la concurrence et des valeurs de l'idéologie libérale(et néo-libérale) lesquelles ont contribué à l'installation d'une dynamique interne au profit du maintien de son intégrité économique au mépris de son identité coopérative. De plus, ces changements, au niveau de sa relation avec son environnement, ont fait disparaître pendant longtemps la possibilité de son intégration au développement de la communauté

¹⁰⁶ G. LASSERRE, op. cit., p. 311.

en tant qu'acteur social relevant et intrinsèquement porteur d'une logique collective et communautaire.

Dans cette première partie, nous ferons un repère historique de la consolidation de la coopérative et une analyse de sa dynamique interne à la lumière de quelques références théoriques sur les règles coopératives. Dans une deuxième partie, nous analyserons la place de la coopérative dans le développement en se basant sur des références théoriques sur la philosophie, l'éthique et les valeurs coopératives ainsi que sur nos références théoriques sur le développement local et sur les références du rôle des coopératives portant sur développement régional et local.

3.1.2.1 L'émergence et les points tournants internes et externes de son histoire

L'Association coopérative agricole de La Patrie, est le résultat de 50 ans d'effort soutenus par plusieurs membres qui ont été fidèles à la mission de l'organisation et par tous ceux qui se sont succédés dans l'entreprise.

Nous pouvons présenter l'histoire de la coopérative en quatre phases dans le temps. De 1938 à 1942 : premières expériences de coopération; de 1942 - 1964 : démarrage et structuration de la coopérative, qui était à ce moment-là un syndicat coopératif, de 1964-1985: consolidation de la coopérative (transformation dans une association coopérative) et de 1985 à 1997 : crise et avenir.

≡ De 1938-1942

Au début, les producteurs agricoles de la paroisse se sont regroupés au sein de l'U.C.C.¹⁰⁷ pour réaliser certaines expériences de coopération. Ces expériences consistaient à vendre les animaux en commun et à acheter certains produits pour les fermes. Ils ont aussi suivi des assemblées de cuisine (cours à domicile offerts par l'U.C.C.).

Ils conduisaient leurs animaux au marché de Montréal et puis, ils remontaient avec des grains pour leurs en soigner [...] En 1938, c'était des commerçants qui fournissaient la campagne, ensuite ils offraient le prix qu'ils voulaient. En allant sur le marché direct, les producteurs exaltaient un intermédiaire. Tout a commencé comme ça. Et puis, les producteurs ont acheté en gros produits comestibles (farine, pomme de terre, etc.) au lieu d'acheter au magasin.¹⁰⁸

≡ De 1942-1964

En 1942 les producteurs membres du syndicat local de l'U.C.C ont formé un conseil d'administration distinct dans le but de démarrer et d'administrer la coopérative. Ce conseil a été nommé Syndicat coopératif agricole de La Patrie. De cette façon, est née officiellement cette organisation coopérative. Jusqu'à 1944, le principal service offert aux membres était le service de transport et aussi les services rendus par la meunerie. En 1946, il a été construit un magasin général qui vendait des instruments agricoles (outils pour la ferme). Donc la coopérative a pu élargir ses activités en offrant aux membres

¹⁰⁷ Union des cultivateurs canadiens.

d'autres services plus diversifiés mais toujours liés à l'agriculture et à l'élevage. Les affaires de la coopérative ont connu une croissance vers les années 1955/ 60. Après cette époque-là, la coopérative a commencé à financer des éleveurs qui voulaient garder des parts dans l'industrie laitière pour acheter des engrais chimiques et des choses de ce genre.

On remarque que cette entreprise collective, depuis le début est devenue une entreprise régionale, ce qui a permis aussi à la population d'autres villages environnants de participer à ses activités et profiter des services offerts. Cela a contribué à la formation d'un significatif marché local sous le contrôle de la coopérative. Ce qui se répercute positivement jusqu'à aujourd'hui sur la situation économique et financière de la coopérative et sur la qualité des services offerts aux membres.

La modernisation de l'agriculture (introduction de machines agricoles, des semences améliorées et de produits chimiques, etc.) a vu le jour dans tous les pays développés dans les années 40 et 50 et s'est solidifiée dans les années 60. Ce phénomène a provoqué un processus d'exode rurale plus ou moins forte dans ces pays. Par conséquent, dans le secteur agricole, on a témoigné à la formation de diverses zones périphériques caractérisées par l'immigration, le paupérisme et la fermeture de rangs et de localités. Le nombre de fermes et de personnes qui y vivaient a baissé considérablement durant ces années.

¹⁰⁸ Citation du Président de l'Association coopérative agricole de La Patrie, Mai, 1997.

Les conséquences de ce phénomène pour les coopératives agricoles sont évidentes. À partir de ces changements radicaux, de plus en plus le nombre d'agriculteurs diminuait, ce qui mettait en danger, à long terme, la survie des coopératives. À l'opposé de ces événements, il a été développé un processus de changement dans les statuts des coopératives. En 1964, la loi sur les coopératives agricoles a été amendée et ces coopératives pouvaient accueillir comme membres des utilisateurs «non agriculteurs».

La coopérative de La Patrie n'a pas été exclue de ce processus. À cette époque, les administrateurs ont proposé aux «agriculteurs-membres» un changement dans les statuts et dans les règlements internes, ce qui lui a permis de recruter de nouveaux membres et d'augmenter son volume de ventes. Bref, la coopérative a gagné un nouvel élan et une nouvelle dénomination : l'Association coopérative agricole de La Patrie.

Durant les années 1970, la coopérative a connu le début de sa prospérité. En effet, ni même l'existence d'un magasin concurrent n'a menacé la consolidation de sa stabilité. Celui-ci a fini par être acheté par la coopérative et à sa place a été construite une épicerie. L'Association coopérative de La Patrie a connu une augmentation des chiffres d'affaires dans quasiment tous les secteurs (quincaillerie, matériaux de construction, etc.) et même dans l'épicerie, malgré le peu de temps de fonctionnement. À cette même époque, la coopérative comptait 50% de membres liés aux services dans le domaine de l'agriculture et de l'élevage et 50% dans le domaine de la consommation (épicerie, par exemple). En 1975, la coopérative comptait 100 membres et un chiffre d'affaires de $\frac{3}{4}$ de million et développait les mêmes activités qui ont été solidifiées pendant les années 50 et 70.

≡ De 1985¹⁰⁹-1997

La coopérative a continué à se développer jusqu'aux années 1985, année durant laquelle le chiffre d'affaires est demeuré stable, de même que les services offerts aux membres. L'accueil, comme membre des utilisateurs non agricoles, a été sans doute la clé du succès de la Coopérative. L'accent sur la consommation lui a permis d'assurer sa mission et de répondre aux besoins économiques de ses membres. Entre 1975 et 1991, le membership de la Coopérative a augmenté jusqu'à 477 et son chiffre d'affaires a atteint 5 millions de dollars, soit une augmentation de 566,6% en 16 ans.

Pendant les années 1990, elle a consolidé cinq secteurs d'activités : l'épicerie, la quincaillerie, la meunerie, les matériaux de construction et le pétrole (poste de service). Selon les témoignages du président et du directeur général et, conformément aux données des états financiers de la coopérative, le secteur «épicerie» se maintient, comparativement aux autres secteurs, comme le plus dynamique. Ce secteur participe presque à 50% du total du chiffre d'affaires de la coopérative. Les autres 50% sont distribués également entre les autres secteurs, à l'exception de la quincaillerie qui participe à 24%. Cela renforce l'affirmation que la consommation a été et est encore le moteur de l'entreprise. En outre, cette branche (consommation) n'a presque pas changé son chiffre d'affaires depuis ces six dernières années.

D'un total de 477 membres et avec un chiffre d'affaires de 5,000 \$ en 1991, la coopérative compte aujourd'hui 545 membres et a un chiffre d'affaires de 5,270,340 \$. Cela s'explique d'une certaine façon, par trois facteurs : les limites imposées par la capacité de croissance de l'entreprise, la perte de membres au profit des marchés de Sherbrooke et l'autres villes et la baisse de la population résidente dans la région.

La coopérative débute 1997 sans changements majeurs, ni dans sa structure, ni dans sa situation financière. Néanmoins, deux projets modernisants vont bientôt démarrer. Il s'agit d'un projet de modernisation des services administratifs (informatisation des secteurs) planifié en 1996 et un autre visant l'introduction de caisses dans l'épicerie. Ce dernier, doit être achevé cette année.

Nous avons parlé jusqu'ici, surtout du volet «entreprise» de la coopérative. Nous avons essayé de trouver des informations qui pouvaient montrer les changements dans sa vie associative. Toutefois, il n'y a pas eu d'événements dans l'histoire de la coopérative que permettaient de percevoir des activités qui puissent la différencier de la majorité des coopératives. À l'exception des «assemblées des cuisines» au début de la formation de la coopérative, des assemblées générales annuelles pour présenter le rapport d'exercice financier, et, actuellement les cours pour les administrateurs et les employés sur les principes et la gestion coopérative, nous ne trouvons pas d'initiatives liées à des activités d'animation et de formation coopérative au fil de son histoire.

¹⁰⁹ Nous nous sommes efforcés d'obtenir plus d'informations relatives à l'année 1985, mais il n'y avait

3.1.2.2 Le mode de fonctionnement de la coopérative

3.1.2.2.1 Données générales sur la Coopérative¹¹⁰

- ☒ L'Association coopérative agricole de la Patrie est membre de la Coopérative Fédérée du Québec.
- ☒ Le coopératif fait parti, avec trois autres coopératives de la région, d'une coentreprise appelée «Centre Végétal Coopératif de l'Estrie».
- ☒ Année de fondation: 1942
- ☒ Total de membres ordinaires : 544 (environ 524 membres sont impliqués dans le domaine de la consommation et 20 dans le domaine de l'agriculture - approvisionnement)
- ☒ Date de la dernière Assemblée générale annuelle : 26.02.1996
- ☒ Trop-perçu de l'exercice : 45,298 \$
- ☒ Réserve : 1,068,226 \$
- ☒ Ristournes : 48,759 \$
- ☒ Chiffre d'affaires total¹¹¹ : 5,270,340 \$
- ☒ Nombre d'employés : 28

pas de registres à la coopérative.

¹¹⁰ Association coopérative agricole de La Patrie, États financiers au 31 octobre 1996.

¹¹¹ Après exclusions (transport à livraison).

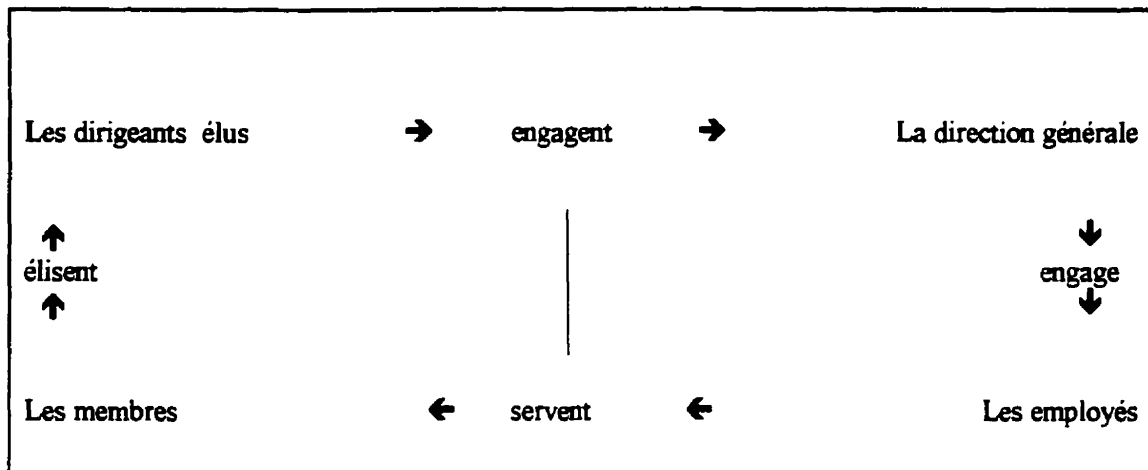
3.1.2.2.2 La structure associative et la structure entrepreneuriale

Les coopératives fonctionnent différemment selon leur type. On identifie au moins trois types de coopératives donc trois façons différentes d'organiser leurs activités. Ainsi, dans le cas des coopératives du premier type, les petites coopératives d'habitation locative (coopératives de consommation encore au stade du groupe d'achats), les activités de l'entreprise sont assumées bénévolement par les membres de l'association. Autrement, selon le concept du quadrilatère coopératif développé par Henri Desroche¹¹², dans les coopératives du deuxième type, les coopératives de producteurs (fournisseurs) ou de consommation, les activités sont assumées par des employés. Finalement, dans le cas des coopératives du troisième type, les coopératives de travailleurs, les activités de l'entreprise sont assumées par des membres salariés.

La distinction faite ci-dessus permet d'identifier l'Association coopérative agricole de La Patrie comme appartenant au deuxième type. Elle fonctionne selon une structure formée par quatre «populations» : les membres, les dirigeants élus, la direction générale (gérant) et les employés.

LE QUADRILATÈRE COOPÉRATIF

ENTREPRISE ASSOCIATION



BÉNÉVOLAT SALARIAT

Le quadrilatère coopératif présenté plus haut donne un portrait des relations entre ces quatre populations. En plus, il permet de percevoir la double structure ou nature de la coopérative analysée par Fauquet¹¹³ : le côté (volet) social, l'association ; le côté (volet) économique, l'entreprise.

En effet, la gestion d'une coopérative du deuxième type consiste à bien arbitrer entre les besoins et les intérêts de ces quatre populations. Le conseil d'administration est le point de jonction entre les deux structures, l'interface entre l'association des membres et

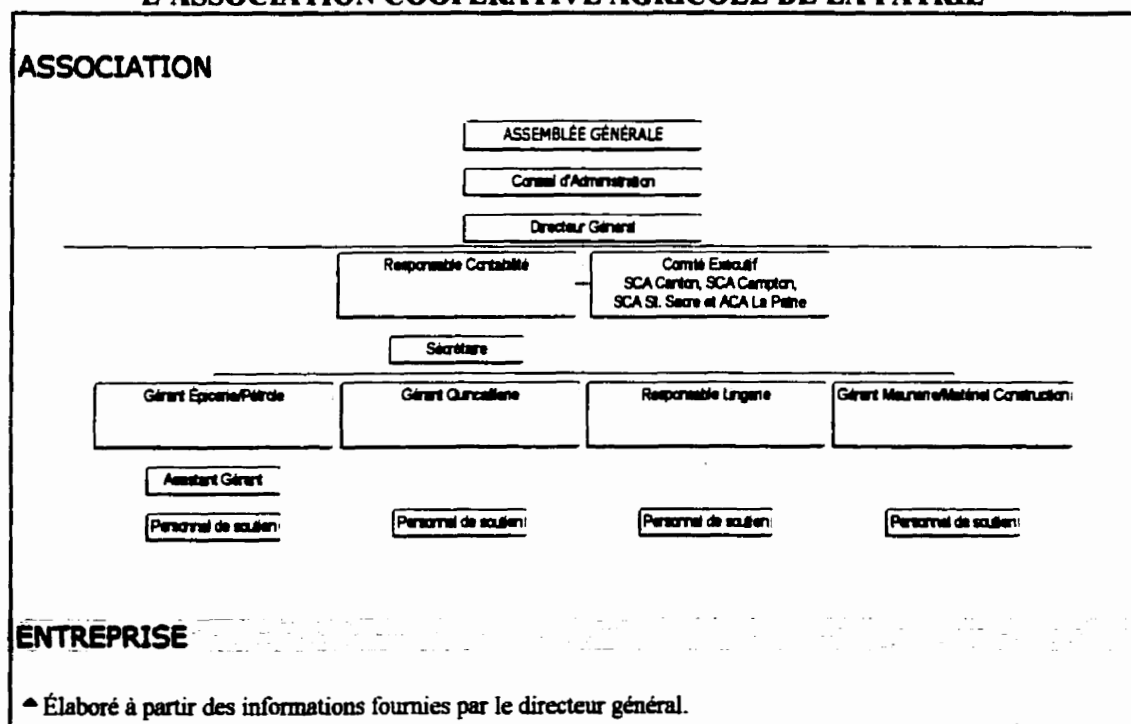
¹¹² A. BRIDAUT et al., op. cit., p. 33.

¹¹³ D' G FAUQUET, Le secteur coopératif, Paris, 1942, dans Cop 711, «Introduction aux coopératives», document de référence, Sherbrooke, IRECUS, , 1995, p. 59-78.

l'entreprise. Cela étant, son rôle est de bien gérer le but associatif de la coopérative, c'est-à-dire permettre à chaque coopérateur de grandir humainement et socialement, et de bien gérer le but économique en saisissant les occasions de développement.

L'organigramme de la coopérative de La Patrie, présenté à ci-après, montre une structure «classique» composée par l'Assemblée générale, le Conseil d'administration (C.A.) la Direction générale (gérant), un Comité exécutif et les employés. Comme nous pouvons bien le remarquer dans le schéma ci-dessous, la coopérative a une structure assez simple. Jusqu'à maintenant, elle n'a pas mis en place des comités liés à l'assemblée générale ou au conseil d'administration. Cependant, lié à la direction générale, il y a un comité exécutif formé par les coopératives qui font partie de la coentreprise «Centre végétal coopératif de l'Estrie».

ORGANIGRAMME DE L'ASSOCIATION COOPÉRATIVE AGRICOLE DE LA PATRIE ▲



3.1.2.2.1 La structure associative

La structure associative d'une coopérative comprend toutes les instances où les membres peuvent exercer leurs droits de copropriétaires (assemblée générale annuelle ou extraordinaire) ou de représentants élus des membres (conseil d'administration, comité ad hoc ou permanent, conseil, etc.). Elle peut être plus ou moins complexe, compte tenu des différents comités pouvant être mis en place. De plus, la recherche de la maximisation de l'avantage coopératif des *propriétaires-usagers*, confère aux membres en tant que propriétaires la définition du mode d'organisation de l'activité et de la poursuite des valeurs communautaires et collectives et en tant qu'usagers la sécurité dans la poursuite des activités.¹¹⁴

Selon les données de notre recherche la structure et la dynamique associative de la coopérative de La Patrie est assez faible. Tout en haut, on trouve l'assemblée générale (annuelle). À ces assemblées participent environ 100 membres, ce qui peut être considéré comme un taux de participation satisfaisant - à peu près de 18% - puisqu'au Québec le taux de participation des membres aux assemblées est de 10%, où le Conseil d'administration présente entre autres choses, le rapport annuel; le Conseil d'administration avec cinq administrateurs, le président et le secrétaire¹¹⁵.

¹¹⁴ J-G DESFORGES, *Stratégie et structure des coopératives*, dans J-G DESFORGES et C. VIENNEY, *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, Éditions du jour inc. et CIEM, Montréal, 1980, 424 p, p. 296.

3.1.2.2.2 La structure entrepreneuriale

La structure entrepreneuriale d'une coopérative comprend toutes les instances liées à la réalisation des activités économiques de la coopérative (direction générale, division technique, division administrative, etc.) et regroupe l'ensemble du personnel requis pour son fonctionnement. Elle peut aussi être plus ou moins complexe. Une coopérative du deuxième type, comme dans le cas de la Coopérative étudiée, peut avoir une structure entrepreneuriale complexe. Ainsi, elle peut engager un directeur général et un certain nombre de chefs de services ou gérants selon les besoins des départements qui la composent.

La structure entrepreneuriale de la coopérative de La Patrie est constituée par un gérant général; un assistant du directeur général responsable du département «quincaillerie et lingerie»; deux gérants responsables respectivement des départements «meunerie et matériaux de construction» et «épicerie et boucherie», et par 28 employés (vendeurs, conducteurs et aide de conducteurs etc.) distribués dans chaque secteur d'activité. Cette structure est présentée dans le tableau ci-après.

¹¹⁵ Les postes de secrétaire et de gérant de la coopérative sont occupés par la même personne.

Tableau 2
Renseignements sur le personnel¹¹⁶

SECTEURS D'ACTIVITÉ	TOTAL	NOMBRE D'EMPLOYÉS			
		Convention collective		Temps plein	Temps partiel
		Régis	Non régis		
A. Meunerie	1	-	1	1	-
B. Quincaillerie et matériaux ^	8	7	1	7	1
C. Épicerie	13	11	2	10	3
D. Pétrole	-	-	-	-	-
E. Autre secteur d'activité ^^	2	2	-	-	2
Administration - corporatif	3	1	2	3	-
Transport	1	1	-	-	1
Conseiller technique-représentant ***	-	-	-	-	-
TOTAL	28	22	6	21	7

^ Inclut aussi un département de « lingerie ».

^^ Matériaux de construction.

*** Secteur des produits animal et végétal.

Du total des employés, 75% sont membres-propriétaires de la coopérative. Selon sa politique interne, aucun employé ne peut siéger au conseil d'administration afin d'éviter les conflits d'intérêts et assurer la confidentialité de l'information.

- Il y a deux conventions collectives, une pour le secteur d'épicerie et une autre pour les autres secteurs de la coopérative. Les principales revendications sont celles concernant les aspects normatifs du travail. À titre d'exemple, il existe des employés de certains départements qui ont travaillé dans d'autres départements selon les besoins de l'entreprise. Cela a provoqué des conflits entre la direction de la coopérative et le

¹¹⁶ Association coopérative agricole de La Patrie, op. cit., p.18.1.

syndicat. Encore aujourd'hui, le problème n'a pas été résolu et le syndicat menace d'organiser une grève. Les travailleurs sont syndicalisés à la CSN.

Dans l'ensemble de ses activités, la coopérative intègre une coentreprise qui fournit les d'engrais. Auparavant, il y avait une compagnie qui faisait la distribution des engrais pour les coopératives de la région. Cette compagnie est partie et depuis un an (1995) l'Association coopérative agricole de La Patrie, avec trois autres coopératives de la région (2 petites coopératives et une grosse coopérative), ont bâti une société au nom collectif, de «Centre végétal coopératif de l'Estrie». Cette société produit et vend des engrais mélangés, aux coopératives membres et, celles-ci approvisionnent leurs membres. Chaque coopérative participe de façon proportionnelle au volume d'affaires dont elles transigent avec la société. La coopérative de La Patrie, pareillement à une autre coopérative qui fait partie du «Centre végétal coopératif», participe avec 8% ; une autre, la petite coopérative, a une participation d'environ 20% et la grosse coopérative participe avec environ 64%.

Tableau 3
Chiffre d'affaires total et chiffre d'affaires avec les membres par secteur d'activité (\$)¹¹⁷

Secteurs d'activité	1996			1995	1996
	Chiffre d'affaires total	Chiffre d'affaires avec membres	%	%	Chiffre d'affaires de la coentreprise
1. Meunerie	641,935	-	-	-	-
2. Quincaillerie et matériaux	1,268,237	810,215	63,9	63,4	-
3. Épicerie	2,580,127	1,528,614	59,2	60,6	-
4. Pétrole	292,093	166,333	56,9	58,3	-
5. Autre secteur d'activité	1,129,883	912,597	80,8	84,4	-
TOTAL	5,270,340	3,417,759	64,8	65,8	91,097

Comme nous l'avons déjà vu dans l'histoire de la coopérative, après 1964 elle a pu accueillir comme membres des utilisateurs non agriculteurs. De cette façon, au fur et à mesure qu'elle se développait elle est devenue une coopérative de consommation plutôt qu'agricole. Aujourd'hui, elle compte environ 20 membres dans le domaine de l'agriculture (producteurs laitiers et de boeuf).

La coopérative a un rayon d'action très élargi en fonction de la localisation géographique du village dans lequel elle est située. Géographiquement, on peut dire que La Patrie est un petit centre régional. Les gens qui habitent dans les entourages situés à 13 km au Nord, Sud, Est et Ouest du Village (Scotstown, Charteville, Notre-Dame-des-Bois et Island Brook, respectivement) transigent avec la coopérative, qu'ils soient membres ou non membres. Par conséquent, la coopérative a développé un certain «monopole» dans la région. Cela a assuré sa survie et sa croissance jusqu'aujourd'hui.

¹¹⁷Ibid., p. 18.

La coopérative n'a pas une politique de prix différencié pour les membres par rapport aux non membres. La seule politique de prix (le prix «contracteur») offerte par la coopérative est l'escompte mais seulement pour ceux qui font de gros achats pour des «contracteurs». Cette politique (disons, pratique du marché) a été mise sur pied pour faire face à la compétition. Les escomptes varient selon le volume d'achats du contracteur. Par exemple, dans un cas où le volume monte à 50,000 \$, l'escompte varie entre 2% à 5%.

Comme nous l'avons observé, la coopérative de La Patrie dispose d'une structure humaine, financière et matérielle capable de sauvegarder sa position de «leader» local dans le domaine de la consommation et de l'approvisionnement agricole dans la région. Malgré le défi de maintenir son volume d'affaires, son niveau de versement des ristournes aux membres est stable et le nombre d'employés est équilibré entre 28 et 32 personnes, dans une conjoncture pas tout à fait favorable au développement. En outre, la coopérative n'est pas endettée et dispose aussi d'une réserve bien raisonnable. Comme l'affirme le directeur général «la coopérative a «performé» très bien comparativement à l'ensemble des coopératives, [...] elle démontre une stabilité d'année en année, difficile à garder parce que toute augmentation entraîne une augmentation des coûts, d'année en année.»

3.1.2.2.3 Pouvoirs et responsabilités des instances décisionnelles

Les pouvoirs et responsabilités de l'assemblée générale, du conseil d'administration et de la direction générale de la coopérative de La Patrie sont les mêmes que ceux et celles conférés par la Loi des coopératives.

⌘ **L'assemblée générale:**

▾ **Les responsabilités**

- L'assemblée générale est souveraine dans les limites des pouvoirs qui lui sont accordés par la Loi ;
- Chaque membre y a droit de parole et droit de vote ;
- Le vote par procuration est interdit et;
- Un membre auxiliaire peut prendre la parole mais ne peut pas voter.

▾ **Les pouvoirs**

- Prendre connaissance du rapport annuel préparé par le conseil d'administration et du rapport du vérificateur ;
- Décider des modes de répartition des trop-perçus ou excédents selon les recommandations formulées par le conseil d'administration ;
- Définir et modifier les règlements ou les statuts ;
- Décider des orientations de la coopérative ;
- Élire les membres du conseil d'administration ;
- Nommer un vérificateur ;
- Exercer tout autre pouvoir que lui confère la Loi ou ses règlements.

≡ **Le conseil d'administration:**

≡ **Composition :**

■ Le conseil d'administration est composé de (7) sept administrateurs. La durée dumandat de l'administrateur est de (2) deux ans. Cependant, il demeure en fonction jusqu'à ce qu'il soit réélu, remplacé ou révoqué. L'administrateur est rééligible.

■ L'élection des administrateurs est faite selon un mode de rotation d'un cycle de deux ans de telle sorte que la première année (3) trois administrateurs seront sortants et la deuxième année (4) quatre seront sortants.

≡ **Réunion du conseil :**

■ Le conseil se réunira aussi souvent que nécessaire avec un minimum de (6) six réunions par année ;

■ Le lieu et la date d'une assemblée du conseil sont fixés par le président ;

■ Malgré le dernier règlement (lieu et date), dans le cas d'une assemblée du conseil convoquée par (2) deux administrateurs, cette assemblée doit être tenue au siège social de la coopérative. Et à défaut, si ce n'est pas le président qui fixe la date de cette réunion, cette date sera alors fixée par les administrateurs qui la convoquent ;

■ L'assemblée peut être convoquée verbalement ou par téléphone (3) trois jours à l'avance ;

- Une assemblée du conseil pourra être tenue n'importe quand et dans n'importe quel but et ce, sans avis préalable si tous les administrateurs sont présents ou que ceux qui sont absents ont par écrit renoncé ou renoncent ultérieurement à l'avis de convocation.

☒ Les responsabilités et les pouvoirs :

- Les responsabilités et les pouvoirs du conseil d'administration sont d'administrer l'entreprise coopérative et de gérer sa vie démocratique.

☒ Les responsabilités

- Veiller à ce que l'entreprise serve au mieux les intérêts de ses membres-propriétaires, c'est-à-dire maximiser l'avantage que les membres vont retirer de leur coopérative et satisfaire au mieux leurs demandes exprimées en assemblée générale ;
- Le conseil d'administration joue un rôle d'interface entre l'association et l'entreprise. Les administrateurs doivent, avec l'aide technique de la direction générale, transformer les grandes orientations stratégiques adoptées par l'Assemblée générale en objectifs de gestion ;
- Décider sur les politiques de service aux membres et sur les politiques de gestion des ressources humaines;
- Faire le contrôle (suivi de la volonté de l'Assemblée générale, évaluer le niveau de satisfaction des membres, adopter et contrôler le budget annuel de la coopérative et l'application des politiques administratives et faire le suivi des opérations de la coopérative) ;

- Organiser et gérer la vie démocratique ;
- Représenter la coopérative ;
- Faire des recommandations à l'Assemblée générale des membres et ;
- Rendre compte à l'Assemblée générale des activités de l'entreprise et de leurs activités propres en déposant un rapport annuel.

☛ Les pouvoirs

- Le conseil pourra lorsqu'il le jugera opportun et approprié exercer tous les pouvoirs conférés à la société par la Loi ;
- Faire tout emprunt de derniers permis par les lois sur le crédit de la société et;
- Faire tout autre emprunt et donner toute garantie permise par les lois notamment et sans restriction.

≡ La direction générale :

☛ Les responsabilités

- Le directeur général est aussi secrétaire du conseil d'administration et pour cela il a droit de vote ;
- Il applique et rend compte au conseil d'administration des mandats et directives de gestion que celui-là lui a assigné ;

- Il soumet les rapports et les informations exigés par le conseil et collabore activement à la préparation de tout rapport financier exigé par la Loi, les règlements ou le conseil;
- Il administre, dirige et contrôle les affaires courantes de la coopérative et, son personnel a la responsabilité immédiate des actifs de la coopérative et se charge de leur protection ;
- Il s'assure du respect des règlements de la coopérative.

☛ Les pouvoirs

- Engager et congédier du personnel ;
- Diriger les cadres et employés et ;
- Tout autre pouvoir qui lui est dévolu par les règlements de la coopérative ou par mandat particulier du conseil d'administration (par exemple, négocier des ententes commerciales ou représenter la coopérative) ;
- A tout autre pouvoir ou devoir que le conseil peut décider de lui octroyer au gré du conseil, pouvant être désigné comme directeur général ou gérant.

3.1.2.2.4 La dynamique de la «combinaison»¹¹⁸ de la double structure association-entreprise et la dynamique du rapport propriétaire-usager : la place du membership à la coopérative.

La compétition, l'internationalisation du marché font en sorte que l'on centralise de plus en plus nos appareils de production et de gestion. En prenant de la distance avec son terrain, avec ses membres, la coopérative s'éloigne aussi de ce qui la distinguait et standardise sa culture organisationnelle. Le fil qui la retient à la tradition coopérative devient de plus en plus ténu et risque de se rompre à tout moment.¹¹⁹

Selon la définition et caractéristiques d'une coopérative, celle-ci est créée pour répondre aux besoins économiques et sociaux de ses membres. Et pour ce faire, ces derniers doivent en tant que propriétaires transiger avec leur coopérative, assumant tous les risques que rapporte une activité économique; en même temps, ils doivent participer à sa vie associative afin de la contrôler démocratiquement.

Le membership, compris comme la relation privilégiée entre la coopérative et ses membres, présente trois niveaux ou modes de participation qui assurent la nature même de la coopérative. Ces trois niveaux permettent aux membres d'établir une relation avec leurs coopératives soit par rapport à la gestion de l'entreprise, soit par rapport à la vie associative/démocratique de l'organisation.

¹¹⁸ Nous avons utilisé ce terme emprunté de Claude Vienney. Selon cet auteur, l'utilisation de ce terme évite les dichotomies - «association» d'une part, «entreprise» de l'autre - qui sont déjà des déformations, dans C. VIENNEY, Les rapports d'activités et les rapports de sociétariat, dans J-G DESFORGES et C. VIENNEY . Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative, Éditions du jour inc. et CIEM, Montréal, 1980, 424 p., p. 251.

¹¹⁹ M. BELLEY, op. cit., p. 40.

On constate actuellement une très grande difficulté au sein des coopératives pour assurer la participation de leurs membres à leur vie associative. En fonction de la concurrence féroce du marché, l'efficacité économique a pris une grande place dans la gestion des coopératives. Par conséquent la bonne performance économique est recherchée à tout prix et lorsqu'on l'obtient (ce qui n'est pas du tout facile) les membres développent le sentiment que leur coopérative est bien gérée donc ils ont toutes sortes de raisons pour faire confiance à son conseil d'administration.

Lorsque cela se produit, la coopérative met accent plus sur la participation aux résultats au détriment de la participation à la vie associative, soit par le manque de sentiment d'appartenance que les membres ont par rapport à leur coopérative soit par le manque de prise de conscience de l'importance de participer aux discussions et aux décisions majeures (stratégiques) de la coopérative. Cette façon de gérer une coopérative, est de plus en plus à la base d'un des plus importants problèmes rencontrés par les coopératives, à savoir l'absence ou la faible participation des membres à la vie coopérative.

D'après cette réflexion, on peut formuler deux idées au niveau du rapport membre-coopérative-membre : la première, est celle qui concerne les relations marchandes et les relations de sociétariat. La deuxième, se rapporte à la place du membership dans la coopérative, et par conséquent, l'influence de celui-là dans les décisions stratégiques de la coopérative.

L'analyse sur la coopérative de La Patrie nous démontre que la relation est établie par les membres envers leur coopérative et vice-versa, au mépris d'une taxe de participation aux assemblées au-dessus de la moyenne au Québec, qui se traduit essentiellement par des relations marchandes dans la mesure où «le membre préfère le 'vote par les pieds' à la participation démocratique et l'entreprise devient plus soucieuse du volume de son chiffre d'affaires que de l'étendue de son membership»¹²⁰.

Même si l'on considère qu'une coopérative du deuxième type ait une structure associative plus complexe que les structures d'autres types de coopératives, il faut remarquer que l'Association coopérative de La Patrie ne présente que très peu d'activités à ce niveau, ce qui peut expliquer l'absence de comités liés au conseil d'administration. Nous ne rencontrons pas dans son histoire la formation de ces comités, à titre d'exemple des comités de journal, des comités d'animation ou des comités du type de sociétariat. Nous ne trouvons pas non plus l'existence de programmes de formation coopérative (principes, gestion, etc.) orientés vers les membres ou la création d'opportunités au cours de l'Assemblée générale annuelle, comme des journées de formation, de réflexion collective, etc. Ce qui n'est pas le cas des administrateurs, du moins récemment. L'année passée, ceux-ci ont suivi un cours d'introduction à la coopération et, pour cette année, la coopérative a programmé un cours, pour les administrateurs et les gestionnaires, contenant trois étapes d'une journée.

¹²⁰ B. TREMBLAY. Gestion des coopératives et prise de décision, dans J-G DESFORGES et C. VIENNEY, Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative, Éditions du jour inc. et CIEM, Montréal, 1980, 424 p., p. 320.

Si nous partons du présupposé que la vie démocratique d'une coopérative ne se résume pas à une participation quantitative dans les assemblées mais aussi à une participation qualitative des membres dans les décisions majeures de leur coopérative, on peut dire, en ce qui concerne l'aspect purement formel, que la coopérative de La Patrie assure une participation significative des membres dans ses assemblées mais, en ce qui concerne la «vie démocratique», la coopérative est soumise à une dépendance vis-à-vis des rapports transactionnels.

D'après Beauchamp¹²¹, la participation peut prendre divers aspects selon qu'elle soit plus ou moins poussée. Il classifie la participation sous trois angles distincts : les domaines de la participation, les formes de participation et les types de participation.

≡ Les domaines de la participation

Pour Beauchamp, les domaines de la participation se retrouvent dans la participation aux services, au contrôle, à la gestion et à l'orientation. Dans une autre définition¹²², la participation du membre-usager dans sa coopérative se réalise à trois niveaux: la participation à la propriété, au pouvoir et aux résultats. Ce que nous allons présenter ci-dessous est une fusion de ces éléments, ce qui les rend éléments complémentaires.

¹²¹C. BEAUCHAMP, *Coopération et participation des membres*, dans Marcel LAFLAMME, «Le projet coopératif québécois : un projet social?», Chicoutimi, Gaetan Morin éditeur, 1982, p. 223-241.

☒ La participation des membres à la propriété et aux services

Le membre participe à la propriété de la coopérative en souscrivant un nombre minimum de parts sociales dites de qualification (nominatives) et par leur droit d'usage des services offerts par la coopérative.

☒ La participation au pouvoir et au contrôle

Cette forme de participation est assurée par la règle «une personne, un vote» et exprimée par l'élection d'un conseil d'administration qui administre la coopérative au nom des membres. Le contrôle est la principale tâche de l'assemblée générale. Dans la plupart des cas, l'A.G se consacre beaucoup plus à sanctionner les gestes posés par le conseil d'administration que de permettre aux membres de participer activement à la réflexion sur les grandes orientations que pourrait prendre leur coopérative.

☒ La participation aux résultats

Elle est assurée par le partage du surplus d'opérations à la fin d'une année financière. Ce surplus peut être défini comme des «trop-perçus» dans une coopérative de consommation ou un «excédent» dans les coopératives de production et de travail. Dans le premier cas, il est réalisé par le versement de ristournes au prorata de leurs achats. Dans le deuxième cas, il est réalisé par le versement de ristournes à travers une bonification du prix des

¹²² J-P GIRARD, *Connaissance de l'économie Coopérative québécoise : quelques repères*, Chaire de

fournitures qu'elle achète de ses membres (coopérative de producteurs) ou la bonification des salaires des membres travailleurs (coopérative de travail).

Cela dit, les modes de participation à la propriété et aux résultats sont beaucoup plus reliés au «côté entreprise» de la coopérative, pendant que la participation au pouvoir se rapporte plus au «côté association» de l'organisation.

≡ **Les formes de participation**

La participation peut prendre plusieurs formes. Elle peut s'exprimer à travers la consultation, la délégation ou la cogestion. La «consultation» est une forme où les gens sont invités à donner leur opinion sur un point précis, sur un ensemble de problèmes ou sur une politique globale, mais, ils n'ont pas à décider. Dans ce cas, la participation au pouvoir se trouve limitée.

En ce qui concerne la forme de participation «délégation», les membres de la coopérative réunis en assemblée générale cèdent volontairement une grande partie, parfois même la totalité de leurs pouvoirs au conseil d'administration. C'est en particulier celle qui prévaut dans la majorité des coopératives. Cette forme de participation peut être un complément à la forme «consultation».

La «cogestion» est une forme de participation où les membres abdiquent une partie de leur souveraineté, même si elle est exercée indirectement, et comme employeur collectif ils acceptent de partager la gestion de l'entreprise avec leurs employés. Cette forme de participation est peu pratiquée dans la coopérative, sauf dans quelques cas comme celui de la Fédération des chantiers coopératifs de l'Ouest québécois.

Finalement, l'«autogestion» est une forme particulière d'organisation des entreprises possédées par l'ensemble des travailleurs et où les différentes fonctions sont sous la responsabilité des travailleurs.

≡ **Les types de participation**

Beauchamp présente les cinq types de participation proposés par Albert Meister¹²³. Selon lui, il y a la «participation de fait», la «volontaire», la «spontanée», la «provoquée» et l'«imposée». Pour les fins de cette partie du travail, nous n'avons pas besoin d'exposer tous les types de participation. L'important à retenir, selon Beauchamp, c'est que la «participation provoquée» (consécutive à une intervention extérieure) et la «participation imposée» (quand dans un milieu donné, une coopérative est la seule à remplir telle ou telle fonction, par exemple) sont souvent les plus répandues dans les coopératives.

D'après cette réflexion sur les niveaux et les formes de participation des membres dans la vie économique et associative de leur organisation on peut se demander quelle est la

¹²³ C. BEAUCHAMP, *op. cit.*, p. 228.

dynamique des rapports propriétaires-usagers dans L'Association coopérative agricole de La Patrie ? Est-ce que le membership de la coopérative de La Patrie a une place différente dans sa coopérative par rapport à ce qui arrive dans d'autres coopératives ?

Avant tout, la coopérative de La Patrie, comme nous le savons déjà, a des caractéristiques qui lui donnent un mode de gestion assez particulier. Nous avons saisi au moins trois principales caractéristiques. D'abord, c'est une coopérative d'approvisionnement et de consommation très diversifiée, où la consommation prend une place dominante dans les affaires de l'entreprise.

Deuxièmement, c'est une coopérative de petite taille où les possibilités de participation des membres sont beaucoup plus favorisées que dans les grosses coopératives. Troisièmement, la coopérative a un «monopole» dans la région, c'est la seule «entreprise» dans un rayon de 13 Km à offrir des articles de consommation et d'approvisionnement agricole. Cette troisième caractéristique lui confère de grandes possibilités d'être un leader local, en relation à son implication dans le développement social et économique de la communauté. Nous ajoutons à ces caractéristiques le fait que la coopérative a une très bonne performance économique.

Ces réflexions nous permettent de répondre, à la lumière des éléments théoriques qui caractérisent la relation privilégiée entre la coopérative et ses membres, aux questions posées précédemment sur la place du membre au sein de la coopérative.

≡ Les domaines de la participation

≡ La participation à la propriété et aux services

Selon les informations recueillies, la coopérative assure à ses membres une relation privilégiée à travers les parts sociales de qualification souscrite, à travers sa réponse positive aux besoins économiques (ristournes et prix compétitifs) des membres et à travers les bons services qu'elle offre. En ce qui concerne ces services, la coopérative est beaucoup trop diversifiée. Elle offre une gamme de services en épicerie - boulangerie, tabac, produits en vrac, non comestibles, boissons alcoolisées, fruits et légumes, viande et charcuterie; en meunerie - moulée fabriquée, transport à livraison, etc.; en quincaillerie - vêtements, automobile, ventilation, accessoire pour animaux, abreuvoirs, insecticides, accessoires de bâtiments, clôture et ficelles à bailles; en matériaux de construction, pétrole et transport à livraison. Les services offerts aux «clients» (membres et non membres) gardent un avantage compétitif basé sur le concept de «service personnalisé». Ce qui lui a permis de garder sa place dans le marché régional.

Pour ce qui à trait aux prix, malgré les défis posés par la compétition (surtout en relation avec la région de Sherbrooke), la coopérative s'efforce d'avoir des prix compétitifs ou au moins égaux aux prix du marché. Toutefois, la coopérative a une limite par rapport au volume d'affaires qu'elle peut avoir dans la «petite région centrale» dans laquelle elle est insérée. Par conséquent, elle ne peut pas offrir de prix plus compétitifs que ceux de la ville. Même au mépris de la baisse d'année en année des ristournes distribuées, la

coopérative préserve sa capacité de verser des ristournes qui sont distribuées ou créditées aux membres.

Cependant, comme le fait ressortir Beauchamp¹²⁴ «la loyauté coopérative est loin d'être pratiquée par tous les membres. Nombreux sont ceux qui vont voir ailleurs et y font des affaires, sans se soucier de la rentabilité de leur entreprise, ce qui dénote un assez faible sentiment d'appartenance.» Même si la coopérative présente des réponses satisfaisantes aux demandes d'utilisation de ses services, les membres ont toujours l'initiative de chercher de meilleurs prix ailleurs. «On essaye de faire en sorte que nos clients soient de plus en plus convaincus, sensibilisés à la coopération, mais une telle mesure va aider à en garder quelques-uns, mais ce n'est pas seulement cela qui va nous permettre de garder notre clientèle [...] personne n'est capable d'économiser une pièce, cent pièces, peut-être qu'il va acheter ailleurs pour économiser.»

☒ La participation au pouvoir et au contrôle

Comme dans de nombreuses coopératives, la coopérative de La Patrie réalise une assemblée générale annuelle pour présenter, entre autres, le rapport annuel des états financiers. L'assemblée générale est le moment fort de la vie démocratique d'une coopérative parce qu'elle réunit les membres pour approuver le bilan et prendre les décisions majeures qui orienteront la coopérative dans l'avenir.

¹²⁴ Ibid., p. 229.

Malheureusement, l'assemblée générale de la coopérative accomplit la seule fonction de présenter aux membres la situation économique et financière de la coopérative où dans la pire des hypothèses, les membres sanctionnent les propositions posées par le conseil d'administration. Malgré cela, la coopérative de La Patrie a réussi à maintenir un taux de participation satisfaisant d'environ 18%. Par conséquent, on peut supposer qu'il y ait plutôt un manque de nouvelles pratiques qui pourraient conférer à l'Assemblée générale un intérêt nouveau susceptible d'attirer les membres à s'impliquer davantage et à participer à la réflexion sur les grandes orientations que pourrait prendre la coopérative.

Selon M. Belley, dans l'absence de modèles de gestion adaptés et de programmes de formation particuliers, le mouvement coopératif a recruté une grande partie de sa main-d'œuvre qualifiée chez ses concurrents capitalistes. Par conséquent, cela place les militants et administrateurs coopératifs en porte-à-faux par rapport à leurs gestionnaires, les membres et leurs représentants ont tendance à laisser la conduite de la coopérative sur la responsabilité presque totale des gestionnaires.¹²⁵ Malgré l'absence de données empiriques qui puissent confirmer cette affirmation de Belley, pour la coopérative de La Patrie, nous avons dégagé, des conversations avec le directeur général et des analyses sur la faible participation des membres dans la gestion de la coopérative ainsi que sur le manque de formation des membres du conseil d'administration, que la coopérative est entrée dans le piège de laisser la gestion de l'organisation sur la totale responsabilité des gestionnaires, mais surtout de la direction générale.

¹²⁵ M. BELLEY, *op. cit.*, p. 39-39.

☒ La participation aux résultats

Le troisième principe de la «Déclaration de l'Alliance coopérative internationale», traite la participation économique des membres. Il fixe aux membres une contribution équitable par rapport au capital de leur coopérative et ils en ont ainsi le contrôle. Selon la décision des membres, elle doit affecter tous les excédents ou simplement une partie aux objectifs suivants : a) le développement de la coopérative (dotation de réserve), b) des ristournes aux membres en proportion à leurs transactions avec la coopérative ; c) le soutien d'autres activités approuvées par les membres (par exemple, les services collectifs de la communauté).

Cela dit, nous pouvons faire un rapide parallèle en ce qui concerne le pratiqué par la coopérative de La Patrie.

☒ Le développement de leur coopérative (dotation de réserve).

Ce développement, nous pouvons l'appeler «réinvestissement», lequel prend la forme de parts privilégiées ou réinvestissements sans attribution individuelle (versement de 20% des trop-perçus à la réserve générale impartageable jusqu'à ce que l'avoir soit au moins égale à 30% des dettes de la coopérative ou réinvestissement où les membres versent alors des sommes plus considérables afin d'accroître l'avoir propre de leur coopérative, d'affermir sa solidarité financière et de faciliter ainsi son financement auprès d'autres sources).

À partir des informations issues de l'entrevue avec le directeur général et des données des «États financiers» de la coopérative, nous avons pu remarquer que la coopérative n'a pas fait de réinvestissements sous forme de parts privilégiées. Les trop-perçus sont attribués à l'emprunt à long terme, imputés aux parts sociales et sous forme d'impôts déduits à la source.

☒ Des ristournes aux membres proportionnellement à leurs transactions avec la coopérative.

La saine situation financière de la coopérative a permis de verser des ristournes aux membres même si nous considérons que la proportion des ristournes distribuées tend à diminuer au fil des années.

☒ Le soutien d'autres activités approuvées par les membres (par exemple, aux services collectifs de la communauté).

C'est ce qu'on désigne de plus en plus sous le terme de «ristourne sociale». Elle est dite «sociale» «parce qu'elle n'est pas distribuée à chacun des membres individuellement, mais à l'ensemble des membres collectivement, ou même à l'ensemble de la communauté dans laquelle les membres vivent.»¹²⁶ Cela permet à la coopérative de s'engager davantage dans le développement local. Dans le cas de la coopérative de La Patrie, la ristourne

¹²⁶ R. BASTIEN, La coopération : une vision d'économiste, dans COP 704, 1987, p. 1-32, p. 21., «Économie de la coopérations», document de référence, Sherbrooke. IRECUS, 1995.

sociale est presque inexistante mis à part les dons qu'elle offre à des organismes communautaires.

≡ **Les formes de participation**

D'après toutes les informations que nous avons présentées jusqu'ici, la «délégation» et d'une certaine façon la «consultation» (informelle - par exemple lors d'une rencontre fortuite à la meunerie, à la quincaillerie ou à l'épicerie), sont sans doute les formes de participation les plus utilisées à la coopérative de La Patrie. C'est un cas de démocratie indirecte où les membres cèdent volontairement une partie ou la totalité de leurs pouvoirs au conseil d'administration qu'ils reprendront lors de la prochaine assemblée générale. Nous savons que cette forme de démocratie «est beaucoup plus dans l'ordre du possible que dans l'ordre de l'idéal».

Cependant, il y a lieu de se demander si cette forme de participation est la plus utilisée en fonction :

- Du sentiment des membres que la coopérative marche bien et il faut donc faire confiance au conseil d'administration ;
- D'un certain sentiment d'être inutile en raison des difficultés pour la compréhension et l'interprétation des rapports financiers ;
- Des préférences personnelles de participer à d'autres activités moins «complexes» et plus «plaisantes» ;

- D'un manque de pratiques qui impliqueraient davantage les membres dans les activités de la coopérative.

Nous avons pu conclure, même sans recherche approfondie sur le thème, que les raisons d'un manque de participation à la coopérative sont associées à toutes ces causes. Il y a un peu de chaque interprétation dans les difficultés rencontrées par la coopérative pour animer et faire participer le sociétariat.

≡ Les types de participation

Le cas de la coopérative de La Patrie correspond bien aux trois types de participation : la «participation volontaire»; la «participation provoquée» (consécutive à une intervention extérieure) et la «participation imposée» (quand dans un milieu donné, une coopérative est la seule à remplir telle ou telle fonction, par exemple).

Ainsi, dans la participation «volontaire», nous pouvons dire que le membership participe au moment de son adhésion volontaire à la coopérative (principe «d'adhésion volontaire et ouvert à tous») sans se sentir obligé par des pressions extérieures. En ce qui concerne la participation «provoquée», nous pouvons affirmer que la coopérative développe ce type de participation à la suite de travaux d'information auprès de ses membres.

Finalement, la coopérative présente un type de participation bien particulière à savoir la participation «imposée». En considérant le «monopole» que détient la coopérative par

rapport aux services qu'elle offre aux membres (et aux non-membres) elle est la seule «entreprise» à remplir la fonction d'approvisionnement des ménages de la région. Dans ce sens, nous pouvons soulever la question suivante : la participation des membres dans la coopérative de La Patrie est-elle volontaire ? Ou est-elle imposée par la fonction qu'elle exerce dans la région ? La réponse est plus proche de la deuxième question que de la première.

Cela étant dit, nous pouvons conclure que la place réservée au membership dans la coopérative n'est pas tout à fait différente de celle qui est réservée aux membres dans la majorité des coopératives. Ainsi, la participation des membres se restreint aux activités économiques de son organisation. Pourtant, l'Association coopérative de La Patrie présente un aspect spécial qui donne à son membership une caractéristique bien particulière à savoir sa condition de «monopole» dans la «région».

En partant de la prémisse que les gens du village n'avaient auparavant d'autre choix que celui d'acheter à la coopérative, celle-ci pourrait avoir utilisé ce facteur en faveur du renforcement du sentiment d'appartenance des membres à travers des politiques spécifiques (séances de formation et d'éducation coopérative, réalisation de journées d'accueil, etc.) dans le but de garder ses membres et de vulgariser la coopération.

3.1.2.2.5 Les succès et les échecs

D'après les représentants de la coopérative, il y a eu au fil des années «des petits succès et des petits échecs». Ils citent comme succès, la bonne situation financière de l'entreprise, grâce aux administrateurs qui n'ont jamais pris une décision, principalement concernant la décision d'investissement, sans analyser avec beaucoup d'attention la situation et le contexte dans laquelle elle était insérée. Selon le directeur général, ce qu'est l'entreprise aujourd'hui est le résultat des décisions passées d'investissement de ses administrateurs et, ce qui deviendra la coopérative plus tard, sera déterminé par ses décisions présentes.

Selon les remarques du directeur général, la coopérative n'a pas connu d'échecs lorsqu'elle est comparée à bien d'autres coopératives. Cependant, il a soulevé à tout moment la concurrence comme étant la principale menace de la coopérative, en particulier la perte de clients pour les grosses entreprises de la région, surtout sherbrookoises. Ce qui pourra conduire la Coopérative, à court ou moyen terme, à connaître de forts échecs.

3.1.2.2.6 Les défis

Les représentants de la coopérative¹²⁷ ont soulevé cinq défis que nous exposons ensuite sous la forme de «déclaration»:

¹²⁷Le président, le directeur général et un membre de la coopérative.

⌘ Garder le marché actuel le plus longtemps possible ou en acquérir de nouveaux. Les questions posées par ces représentants illustrent assez bien leurs préoccupations.

«Est-ce qu'on va être capable de compter suffisamment ? Nous ne pourrions jamais être aussi compétitifs que les grosses entreprises mais il faut quand même avoir des produits à des prix qui seront acceptables et raisonnables pour nos clients pour qu'ils continuent à nous encourager».

⌘ Améliorer de plus en plus le chiffre d'affaires et le niveau de profit .

« Bien que la gestion s'améliore d'année en année, notre profit diminue et notre chiffre d'affaires ne bouge pas. Jusqu'à quel point nous allons continuer comme ça ?»

⌘ Garder la crédibilité vis-à-vis de ses membres.

« Est-ce que les membres continuent à encourager leur coopérative?»

⌘ Sensibiliser de plus en plus les gens du village à la coopération.

⌘ Réinvestir massivement dans l'entreprise.

« On a investi très peu dans nos infrastructures, dans nos équipements. On a toujours serré la ceinture pas mal au maximum. D'année en année nos bâtisses et nos équipements vieillissent. Il y a

de plus en plus l'exigence gouvernementale au niveau des taxes, des impôts, de toutes sortes d'obligations. Les dépenses augmentent constamment. Tôt ou tard, on se voit un moment donné à réinvestir pour assurer un lendemain à notre entreprise, que ce soit renouvelé des bâtisses ou de remplacer des équipements importants [...]¹²⁸

3.1.2.3 L'Association coopérative agricole de La Patrie et le développement local.

Après avoir présenté le mode de fonctionnement de la coopérative de la Patrie dans son environnement interne, nous poursuivons dans cette partie, l'exploitation de la dynamique de la coopérative à l'égard de l'environnement externe dont elle est partie intégrante. Cet environnement externe doit être compris comme les rapports établis entre la coopérative et sa communauté, conséquence de la philosophie qui modèle le fonctionnement interne de la coopérative.

Comme il a été mentionné dans la présentation de la problématique, à cause de la nature et des particularités de l'entreprise coopérative, de nombreuses questions sont souvent soulevées à propos du rôle de ces organisations dans le développement d'un milieu donné. Comme nous l'avons décrit dans le chapitre précédent, plusieurs chercheurs ont développé des cadres théoriques pour expliquer le comportement des coopératives dans le développement des régions.

¹²⁸ Citation du Président de l'Association coopérative agricole de La Patrie, Mai, 1997.

Les limites de notre travail ne nous permettent pas d'approfondir cette discussion. Notre recherche n'a pas été basée sur une approche théorique et méthodologique assez rigoureuse comme l'exige une recherche sur ce thème. Par conséquent, les données ne nous permettent pas d'affirmer et de présenter des conclusions fermées. Notre objectif ici est plutôt de soulever quelques éléments qui pourront nous guider à une réflexion sur la place de la coopérative de La Patrie dans le développement du village.

3.1.2.3.1 La place de la coopérative dans le développement de la communauté : un leader, un partenaire, un agent de développement ou un simple acteur passif dans le développement de sa communauté ?

Depuis toujours, il y a un débat sur le rôle des coopératives dans la société et plus récemment dans le développement régional et local. Plusieurs auteurs ont cherché à «définir» le rôle des coopératives à partir de ce qui se passe dans la réalité quotidienne. D'autres auteurs ont cherché à déterminer le rôle qu'ils voudraient leur voir jouer¹²⁹.

Nous avons déjà vu que les coopératives au Québec ont eu une participation très active mais non moins oscillante en ce qui concerne leur rôle dans le développement économique et social régional. Elles ont toujours été à la limite de la tension entre un projet global de société et une consolidation de l'institution coopérative.

La crise généralisée des années 80-90 (remise en cause du développement économique - montée de la globalisation et de l'idéologie néo-libéral - accords de libre échange, déficit

¹²⁹ J. MÉNARD, *op. cit.*, p. 142.

public, chômage croissant, dégradation de la qualité de vie, etc.) - a posé des sérieux problèmes pour les coopératives. Au Québec, la «faillite» du projet néo-nationaliste des années 70 a amené le projet coopératif à s'écarter d'un projet global de société. Les coopératives sont obligées d'adopter des stratégies de gestion mises de l'avant par la compétition, l'État ne pouvant plus les subventionner comme avant.

Dans ce sens, ces nouvelles conditions qui s'imposent aux coopératives ont suscité le retour du débat sur le rôle des coopératives dans le développement. Ce débat fut objet d'une division entre les penseurs coopératifs au XIX^{ème} siècle mais qui a parcouru tout le XX^{ème} siècle avec les nuances et les particularités caractéristiques du contexte historique correspondant.

Comme nous l'avons déjà dit, cette polémique a donné naissance à trois courants théoriques:

Un premier courant qui voit dans les coopératives un facteur de développement régional mais dans les limites de la finalité de la coopérative envers ses membres-usagers. Un second courant qui accorde un grand rôle aux coopératives dans le développement régional puisque selon ce dernier les coopératives ont une responsabilité collective, communautaire et sociale envers les régions. Enfin, un troisième et dernier courant, qui ne croit pas que les coopératives puissent être un facteur de développement régional¹³⁰.

Plus récemment, dans le contexte de l'émergence du paradigme du développement local, plusieurs auteurs commencent à s'inspirer des concepts de développement local pour

étudier le rôle des coopératives dans le développement local. Nous pouvons citer comme exemple les réflexions de **Prévost** sur les coopératives et le développement local. Selon cet auteur, comme les coopératives

[...] sont des entreprises souvent très importantes pour les communautés où elles se trouvent, comme leurs actions et leurs potentiels sied bien à une perspective endogène du développement, comme elles sont très perméables à l'influence des communautés où elles sont situées, ces dernières s'attendent, lorsqu'elles ont décidé de se prendre en main, à ce que les coopératives assument consciemment un part active dans la dynamique du développement local.¹³¹

Dans la conjoncture où plusieurs organisations sociales et économiques jouent un rôle très important dans cette nouvelle approche de développement, les coopératives ont une place privilégiée dans la dynamique du développement local. Cela étant, puisque la relation entre la philosophie coopérative et la philosophie qui est à l'origine du paradigme du développement local et le rôle stratégique qui les coopératives jouent ou qui peuvent jouer, leur assurent une part active dans le processus de développement du milieu.

De cette façon, la coopérative de La Patrie a-t-elle une place privilégiée dans le développement de sa communauté ? Est-elle un leader, un partenaire, un agent de développement ou un simple acteur passif dans le développement de sa communauté ?

¹³⁰ Ibid., p. 39.

¹³¹ P. PRÉVOST, Le développement local et les coopératives, conférence présentée au séminaire international «Les coopératives rurales et le développement régional», San Gil, Colombie, octobre, 1996, COP 818, Questions coopératives contemporaines, document de référence, Sherbrooke, IRECUS, 1997, 21p, p. 18.

Pour faire cette réflexion nous nous appuyerons sur un cadre d'analyse composé de nos références théoriques, sur les constats que nous avons dégagés du mode de fonctionnement de la coopérative et sur les témoignages des membres de la coopérative et des représentants de la communauté. Les références théoriques se rapportent aux trois dimensions analytiques que nous avons signalées tout au long du troisième chapitre : la philosophie, l'éthique, les valeurs et les principes coopératifs ; le rôle des coopératives dans le développement régional et local et le concept de développement local et ses caractéristiques.

➤ *Le développement local : un modèle coopératif*

Selon Prévost, si le développement local «n'est pas nécessairement un processus de développement de coopératives, il est certainement une forme de développement coopératif»¹³². En retenant des valeurs de base comme l'autonomie (subsidiarité), la solidarité et la créativité, il reprend des valeurs chères au coopératisme. Partisans de ces idées, nous pensons qu'en plus de ces valeurs, le développement local retient aussi une philosophie et une éthique correspondant tout à fait à la philosophie et l'éthique qui sont à l'origine du projet coopératif. «Il est en quelque sorte l'application de la pensée coopérative à un univers différent, plus complexe que celui des entreprises.»

➤ *Le rôle des coopératives dans le développement régional*

D'après nous, toute l'analyse que nous avons faite jusqu'ici et les éléments analytiques que nous avons dégagés précédemment nous amènent à conclure que le cas de la coopérative de La Patrie peut être considéré, dans une première phase, jusqu'aux années

¹³² Ibid., p.16.

70, comme correspondent ce que nous présente le premier courant, à savoir un facteur de développement régional dans les limites de la finalité de la coopérative envers ses membres-usagers.

➤ ***Le développement local : une définition générale, ses principes, ses caractéristiques et les conditions essentielles***

Suivant nos réflexions sur le développement local, nous pouvons le **définir** comme étant un processus humain, endogène, dynamique et durable, s'inscrivant dans la réalité socio-historique-culturelle profonde des collectivités locales et qui vise la construction collective des plans de développement pour répondre à leurs attentes et à leurs besoins.

Le développement local a comme **principe (philosophie et éthique)** la satisfaction des besoins de l'homme, le souci de justice et d'équité sociale, le principe de l'autodétermination sociale, la diversité culturelle et le maintien de l'intégrité écologique.

De plus, certaines **conditions** sont fondamentales pour mettre en opération un projet de développement local : une prise de conscience très forte de la part des élus locaux, de la population et de ses leaders ; une volonté commune d'intervenir exprimée par des partenaires divers et nombreux ; une capacité collective de lancer et de soutenir un processus et des projets de développement ; une valorisation des ressources humaines et matérielles «territoriales» ; une reconnaissance et un appui des initiatives locales de développement par les représentants locaux, régionaux et nationaux.

La maîtrise de la compréhension du développement local par une collectivité et la mise en place d'actions de développement présupposent bien de garder certaines **caractéristiques**

qui font du développement local un paradigme porteur d'un rôle transformateur, qui peut assurer «réconcilier la rationalité sociale avec la rationalité économique» : il n'y a pas de modèle unique de développement ; le développement est ancré sur un territoire ; le développement local est une démarche appuyée sur le principe de la subsidiarité ; le développement est une démarche globale et intégrée, il s'appuie sur l'existence d'une volonté de concertation (partenariat).

3.1.2.3.2 La contribution de la coopérative dans le développement local

Le maintien de l'identité coopérative tout au long du processus de création et de consolidation d'une coopérative exige de ses membres et de ses gestionnaires une vision très claire de la coopération et des intérêts communs qui consolident la volonté collective de se prendre en mains. Cela veut dire que la coopérative n'a pas seulement la mission d'instaurer une démocratie économique visant la satisfaction des besoins économiques des membres mais a aussi la mission associative de développer chez les membres des valeurs et des principes collectifs, afin de grandir humainement et socialement. Cette conscience sociale donc transcende les espaces internes de la coopérative et la place également au service d'un collectif social à travers un projet local pensé et réalisé collectivement.

Dans le cas de l'Association coopérative agricole de La Patrie, a-t-elle contribué au développement de la communauté respectant les limites de la finalité de la coopérative envers ses membres-usagers ? Assume-t-elle le leadership des actions de développement

du milieu ? Son rôle dépasse-t-il tout cela, atteignant une responsabilité collective, communautaire et sociale pour le village ? Est-ce que son insertion dans le développement économique du village répond aux principes et au contenu du paradigme du développement local ?

➤ *La coopérative comme facteur de développement économique enraciné mais dans les limites de sa finalité envers ses membres-usagers.*

Depuis le début, la coopérative de La Patrie a joué un certain rôle et a développé une fonction de structuration socio-économique. Dans les premières années (1942) la coopérative (à l'époque le Syndicat coopératif agricole de La Patrie) a donné à ses membres un service de transport. L'absence d'entreprises privées capables de répondre aux besoins des producteurs agricoles pour l'approvisionnement dans la région, a permis à la coopérative de développer un «projet» d'expansion en construisant une meunerie puis un magasin général (quincaillerie et matériaux de construction) et une épicerie (1944 - 1964). Cette expansion a assuré un service à proximité des membres de la coopérative mais aussi de l'ensemble de la population. Selon le président de la coopérative, cela leur a permis d'économiser des sommes importantes en déplacements et en temps. À partir de 1964, la coopérative commence à accueillir comme membres des utilisateurs non agriculteurs. Elle a de ce fait étendu ses activités et son chiffre d'affaires et a donné la possibilité à la population du milieu de dépenser moins pour faire ses achats. Par conséquent, elle est demeurée la seule «entreprise» dans le domaine de l'approvisionnement/consommation de la région. Ainsi donc, la coopérative se consolide et prend une place importante dans la communauté surtout du point de vue économique.

► *La coopérative comme facteur de développement communautaire mais dans les limites de sa finalité envers ses membres-usagers*

Dans les 80 et 90, comme nous l'avons déjà dit, la coopérative dirige son attention vers la poursuite d'une stabilisation financière et restreint ses intérêts au mépris d'un projet plus collectif. L'identité coopérative est remplacée par l'efficacité économique au profit des intérêts des membres-usagers. Les données analysées jusqu'ici permettent de conclure que l'objectif premier recherché par la coopérative se situe plus au niveau des dimensions qualitatives du développement économique : propriété, contrôle de l'entreprise et répartition des résultats.

Il nous semble indiscutable de rappeler l'importance de l'Association coopérative agricole de La Patrie surtout dans la vie des membres : réponse positive aux besoins économiques de ses membres autant dans le domaine de l'agriculture/approvisionnement que dans celui de la consommation - maximisation des biens et services dans le cas de l'approvisionnement ainsi qu'un remboursement d'une fraction des dépenses encourues par le membre dans le cas de la consommation.

Cependant, elle a aussi une importance dans l'économie locale sous forme de retombées économiques. La coopérative a une participation dans l'économie locale d'environ 5%¹³³ et génère environ 6%¹³⁴ des emplois du village.

¹³³Information fournie par le Président de l'Association coopérative agricole de La Patrie, mai, 1997.

¹³⁴Ibid.

Du point de vue sociale, malgré le potentiel de la coopérative, son importance n'est pas évidente actuellement. A tout le moins, une telle importance ne correspond pas à l'importance économique. À l'exception des effets indirects concernant la génération des emplois (28 familles bénéficient des retombées de la coopérative) et leur participation dans des oeuvres de charité (annuellement, la coopérative offre à titre de don 2,000\$ aux oeuvres de charité et à des petits projets communautaires), manque à la coopérative une fonction sociale plus développée.

En conséquence, son rôle se situe comme un facteur indirect de développement régional mais dans les limites de la finalité de la coopérative envers ses membres-usagers. Comme le confirme Monsieur le directeur général : «En développant la coopérative, nous sommes en train de développer la communauté [...] les services, les produits, les ristournes et les emplois qu'on génère, aide la communauté à se développer»¹³⁵. Cela nous permet de conclure que la coopérative, d'une certaine façon, joue le rôle d'agent du développement.

3.1.2.3.3 La coopérative : un partenaire dans le développement local ?

Si on comprend par développement local une action porteuse d'une philosophie et d'une éthique qui prime par la satisfaction des besoins de l'homme, le souci de justice et d'équité sociale, la diversité culturelle et le maintien de l'intégrité écologique, retenant des valeurs de base comme l'audetérmination sociale, l'autonomie (subsidiarité), la

¹³⁵Ibid.

solidarité et la créativité, on reprend un projet social cher au coopératisme. «Il est en quelque sorte l'application de la pensée coopérative à un univers différent, plus complexe que celui des entreprises.»

Avant de répondre à la question «est-ce que l'insertion de la coopérative dans le développement économique du village répond aux principes et au contenu du paradigme du développement local ?» il faut d'abord s'interroger sur l'existence d'un processus de développement local dans le village de La Patrie. Y a-t-il un processus de cette nature dans le village ?

3.1.2.3.3.1 Le processus de développement local à La Patrie

Les expériences de développement local déjà observées et analysées par divers auteurs se sont déroulées selon des principes, des caractéristiques et des conditions primordiales qui assurent le succès d'un développement endogène, durable et dynamique.

≡ L'existence d'un processus de développement local

Pour analyser la dynamique locale sur le prisme du paradigme du développement local il faut d'abord reconnaître quelques éléments et quelques caractéristiques communs aux processus de développement local. Ainsi, pour réaliser ce développement il faut examiner si les actions de la dynamique locale sont révélatrices d'un développement endogène, durable et dynamique.

De plus, il faut examiner si ces actions se basent sur les principes de la satisfaction des besoins de l'homme, du souci de justice et d'équité sociale, de l'autodétermination sociale et de la diversité culturelle et du maintien de l'intégrité écologique. Il faut voir si ce processus répond à certaines conditions fondamentales pour mettre en opération un projet de développement local comme une prise de conscience très forte de la part des élus locaux, de la population et de ses leaders ; une volonté commune d'intervenir exprimée par des partenaires divers et nombreux, une capacité collective de lancer et de soutenir un processus et des projets de développement.

☒ Est-ce qu'il existe dans La Patrie un processus de développement local ?

Malgré plusieurs essais de démarrer un projet de développement local pendant le début des années 90, nous n'avons pas constaté à La Patrie un processus de développement local qui réponde à ces principes et conditions. Cette affirmation est renforcée par la complète absence de projet communautaire où participent plusieurs partenaires (acteurs). Il y a eu à certains moments de l'histoire du village des efforts communs de quelques institutions et organisations de la communauté pour surmonter des difficultés particulières. Néanmoins, ces efforts ont toujours correspondu à des projets ponctuels.

☒ L'existence de leaders

Les leaders dynamiques, élus ou non, s'avèrent fondamentaux dans un processus de développement local, car ils fonctionnent comme de véritables catalyseurs d'idées, de

forces, de besoins et des rêves de la communauté. Ils mobilisent la population, suscitent les partenariats, provoquent les idées, les actions et assurent leur exécution en maintenant le rythme de travail.

☒ Est-ce qu'il existe un leadership dans la communauté ?

Nous avons constaté qu'actuellement le rôle de leadership local n'a jamais été joué par qui que ce soit (organisme, personne ou groupe du village). Cela est un consensus chez les interviewés. Tous sont d'accord pour affirmer que chaque organisme ou institution développe son rôle de façon isolée et que chacun attend l'initiative de l'autre pour démarrer des projets collectifs. À vrai dire, la «culture du partenariat et de la prise en charge» est absente.

⌘ L'existence d'un esprit d'entrepreneurship

L'esprit d'entreprise est aussi fondamental dans le processus de développement local. Tant les entrepreneurs locaux comme toutes les institutions locales et la population doivent être enflammés pour cet esprit d'entreprise.

≡ Est-ce qu'il existe suffisamment d'entrepreneurs locaux pour fonctionner comme des leviers du développement de la communauté ? Est-ce qu'ils sont disposés à prendre des risques ?

Même en considérant la petite taille du village, nous avons pu observer qu'à la Patrie il existe un nombre suffisant d'entreprises et d'institutions capables d'agir pour le développement de la communauté. Ce qu'il manque, c'est de créer des moments de concertation et de coalition afin de préciser l'importance et le rôle de chacun dans ce processus.

≡ L'existence d'un partenariat

La mise en œuvre des stratégies de développement implique le décloisonnement des institutions, de leurs compétences, de leurs fonctions à travers les réseaux d'échanges et de la formation d'un partenariat autour d'un projet commun. Comme condition indispensable à l'instauration du partenariat, il faut assurer l'égalité entre les interlocuteurs et, le « jeu social » doit être compréhensible pour tous.

L'existence d'un partenariat dans le développement d'une communauté implique, entre autres, la volonté et la décision politique d'entreprendre un projet local de développement dans la communauté qui puisse élever à une puissance collective les énergies des organismes et institutions publics et privés. De même, pour qu'un projet de

développement local puisse réussir, il faudrait d'abord former un partenariat qui assume les risques et les rêves de cette communauté.

☒ Est-ce qu'il existe un partenariat dans la communauté ?

Le partenariat doit être composé pour les élus, par des entrepreneurs et des gens d'affaires locaux, par des représentants de coopératives, de syndicats, du milieu de l'éducation, etc. Il faut, dans ce sens, développer des formes de partenariats qui assurent la participation et l'implication, de chacun, de façon égale, dans le processus du développement. L'objectif commun doit guider les actions vers l'harmonie des intérêts divergents et conflictuels et vers la synergie entre les énergies que les partenaires peuvent mettre sur pied pour développer le projet de développement de leur communauté.

Pendant toute l'histoire de La Patrie il n'y a pas eu de projet de développement local appuyé sur la définition d'objectifs communs et exécuté ou développé par un groupe de personnes représentants des institutions locales. D'après ce que nous avons pu observer, les élus, les entrepreneurs et les gens d'affaires, les représentants des organismes comme la coopérative, le syndicat, le milieu de l'éducation, etc., chacun joue son rôle de façon isolée.

Il y a déjà eu, quelques initiatives locales pour démarrer des projets sociaux. Une de ces initiatives a été celle du démarrage d'un comité local de développement. D'autres sortes d'initiatives ont aussi été prises en mains. Par exemple, le Club de Lions qui a été créé en

1978, a développé un projet (loterie) avec d'autres organismes pour accueillir le Ditton dans un moment difficile. Aujourd'hui, il réalise encore plusieurs activités sociales récréatives et aussi d'aide financière à certaines institutions comme aux Cadets, à la Fabrique, aux Loisirs, à la Fête des enfants, aux sinistrés, aux fondations Lions et à l'Hôpital C.H.U.S. Cette aide est traduite en dons d'une valeur totale de 1 000 \$ par année.

Toutefois, comme nous pouvons l'observer, il manque une initiative plus «agressive» au niveau des projets planifiés à partir des besoins de la population. Les initiatives réalisées, ont sans aucun doute leur valeur humanitaire et leur contribution financière, mais elles ne changent pas beaucoup la réalité.

3.1.2.3.3.2 La coopérative et le développement local

⌘ La vision qu'a la coopérative de son rôle dans le développement de la communauté

☒ Pour les représentants de la coopérative, le premier rôle de l'organisation est d'offrir des produits et des services à ses clients afin qu'ils puissent répondre à leurs besoins sans aller à l'extérieur pour s'en procurer ;

☒ La coopérative est une entreprise qui vend des produits à bon compte quand elle est bien administrée ;

- ☒ La mission de la coopérative est de favoriser le membre et non l'exploiter ;
- ☒ La coopérative doit être attentive à ce qui se passe dans les environnements ;
- ☒ La coopérative doit contribuer au développement de la communauté, dès que les membres l'approuvent (par exemple, en participant à des projets visant à garder la population dans le village) ;
- ☒ Divulguer la coopération auprès des clients (membres).

Les témoignages des représentants de la coopérative laissent entendre que la mission première de la coopérative, que nous reconnaissons comme correcte, est de répondre aux besoins des membres mais qu'elle peut partager un certain leadership dans la communauté, depuis que les autres partenaires s'impliquent eux aussi dans le processus de développement local. Apparemment, ce discours nous semble correct, mais en analysant ses entrelignes on peut voir que ce discours est plein d'une vision purement entrepreneuriale qui domine les pratiques coopératives d'aujourd'hui.

⌘ Le bilan des actions de développement

La coopérative n'a jamais participé à aucun projet majeur de développement dans la communauté. Comme nous l'avons déjà remarqué, la coopérative a distribué de l'argent à

différentes sortes d'organismes communautaires pour des petits projets, soit pour des jeunes, des personnes âgées ou d'autres événements sociaux dans la communauté.

Selon les témoignages du directeur général, la coopérative n'a jamais été invitée à participer aux grands projets de développement communautaire avec d'autres partenaires. D'après lui, la coopérative est ouverte à la participation dans les initiatives locales dès qu'elles sont adéquates à leurs besoins et à leurs possibilités.

Il nous a donné l'exemple de la construction d'une maison centre pour les personnes âgées pour que ces gens-là ne quittent pas le village. Mais, comme il s'agissait d'un gros investissement d'à peu près 1 ½ million de dollars, les organismes locaux n'avaient pas les moyens d'investir dans la réalisation de ce projet. Alors, comme il a expliqué, la coopérative ne pouvait pas faire face toute seule au financement.

≡ Définition d'une stratégie

Comme il n'y a jamais eu de projets de développement local, les stratégies mises en oeuvre n'ont jamais existé non plus. Bref, ce que nous avons identifié a été surtout l'ouverture de la coopérative pour participer à des initiatives de développement sans nécessairement qu'elle assume le rôle de leadership.

Selon les administrateurs de la coopérative, les retombées dans la communauté sont plutôt économiques. Ils remarquent le montant des salaires payés aux employés, selon

eux à peu près 1 ½ million de dollars par année, comme étant une importante retombée dans la communauté. Cela étant puisque les gens que les reçoivent réinvestissent dans le milieu de différentes façons, à titre d'exemple ils citent les achats de biens et services. Toujours selon le directeur général, le fait d'assurer depuis une cinquantaine d'années des services dans la communauté doit aussi être perçu comme une retombée économique :

« Si la coopérative n'existait pas, nos clients devraient aller à l'extérieur pour acheter et donc les retombées économiques se feraient plutôt à l'extérieur et non ici.»

On pourrait considérer l'aide financière destinée aux différentes sortes d'organismes communautaires (personnes âgées, jeunes, etc.) comme des retombées sociales, car cela contribue quand même à appuyer les personnes engagées dans ces organisations. Néanmoins, cela est presque insignifiant devant le potentiel transformateur d'une coopérative.

Comme nous avons pu le remarquer la coopérative a surtout développé son volet entreprise. Nous n'avons pas trouvé dans ses actions une préoccupation pour la formation et l'éducation coopérative de ses membres. Nous n'avons pas non plus enregistré d'initiatives visant la sensibilisation et la vulgarisation de la coopération comme facteur de développement de la créativité, de la solidarité, de la recherche des solutions pour les problèmes collectifs.

≡ Les relations de la coopérative avec les autres institutions de la communauté.

Les témoignages que nous avons recueillis montrent clairement que la coopérative en tant qu'institution n'a jamais eu une relation formelle ou même non officielle avec les autres

institutions de la communauté. La relation de la coopérative avec d'autres organismes est établie à travers les dons qu'elle offre aux projets des organismes communautaires.

3.1.2.3.3 La perception de la coopérative et des institutions sur le développement de la communauté

Nous avons pu inférer des témoignages qu'il n'y a pas de consensus chez les interviewés en ce qui concerne la perception du développement de la communauté. S'il y a un consensus sur les problèmes de la communauté, il n'y en a pas sur les solutions qui devraient être apportées pour surmonter les défis posés par la fin de l'État Providence et l'approfondissement des politiques néo-libérales : concurrence serrée, coupures budgétaires, pauvreté, etc.

D'après les témoignages, nous pouvons dégager au moins deux perceptions. La première perception est plus axée sur un volontariat que sur une action de partenariat au sens où nous l'avons présenté ci-dessus. La deuxième perception, est davantage basée sur un concept de développement local axé sur l'implication de tous les acteurs de la communauté dans un ou deux projets planifiés à partir des besoins de la population. Néanmoins, il faut dire que ces deux perceptions ne s'excluent pas (ne sont pas tout à fait excluantes). La différence se situe en réalité dans la conception de développement qui est à la source de ces perceptions.

La première perception, est celle des représentants de la coopérative. Cette perception est conçue à partir de la vision qu'a la coopérative de son rôle dans le développement. Les dirigeants et les administrateurs sont convaincus que le premier rôle de la coopérative dans le développement de la communauté est celui d'offrir produits et services aux clients afin de répondre à leurs besoins sur place. Toutefois, ils ne sont pas à l'encontre de la participation de la coopérative dans des projets de développement local (ils ne se montrent pas contre la participation de la coopérative dans des projets de développement local). Pour eux, le plus important est de savoir qui doit initier ce projet. Autrement dit, qui va prendre la place de leadership dans ces initiatives de développement. Ils sont convaincus que ce rôle n'appartient pas à la coopérative.

La deuxième perception, celle d'un représentant du CLSC, est conçue à partir d'une approche de développement qui met un accent sur des actions tournées vers les besoins généraux de la communauté, soit au niveau des faiblesses provoquées par le processus des coupures de budgets sociaux et par conséquent, l'appauvrissement de la population, soit au niveau des problèmes concrets vécus par le village (baisse de la population, taxes assez élevées, exode des jeunes, etc.). En considérant la mission sociale du CLSC on comprend l'accent donné à une approche plus collective qu'individuelle. Cela est tout à fait important parce que les initiatives de développement local exigent des acteurs de la communauté une vision plus élargie et plus critique de la conception du développement.

Le représentant du CLSC est convaincu qu'il y a une absence de leadership dans la communauté exprimée par une perte d'énergie ou plus que cela, une destruction

d'énergie dans la région. D'après lui, il manque des énergies à canaliser sur un ou deux projets qui pourront faire un consensus au niveau de l'ensemble de la population.

Un article dans le journal local «Le Jaseur», écrit par une femme active et préoccupée par l'avenir de son village, et qui a créé un comité local de développement, illustre de façon très significative les possibilités de transformer ces deux perceptions de développement en une seule action créative et productive. Voici ce que nous dit Johanne Plante:

Qu'arrive-t-il avec nos bâtisseurs, nos fonceurs, nos entrepreneurs ? C'est le temps (AUJOURD'HUI) que nous nous penchions sur notre petit sort, notre p'tit village, nos petites lois municipales et faire de quoi avec nos grands espaces vides! Ce grand temps qu'on dépasse le cadre traditionnel d'intervention [...] Développer autrement et comment ? Connaître nos forces, nos faiblesses. Déceler les nouveaux débouchés, améliorer la productivité, offrir des services, diversifier l'économie, planifier le développement local, présenter des moyens d'action. Sommes nous rendus si individualistes; chacun sa petite affaire ? Que notre localité prospère ou non, cela ne nous touche plus.¹³⁶

Le rêve et les efforts de Mme Plante comme les efforts des personnes qui l'accompagnent, ont commencé à voir le jour aujourd'hui. Le 29 octobre 1997, des représentants de la population, ainsi que les organismes et les entreprises de La Patrie-Ditton, se sont réunis afin de participer à la soirée «Le développement local : une question de qualité de vie».

¹³⁶ Le Jaseur. vol. 2, n° 2, (La Patrie, décembre, 1993).

Cette soirée avait comme but de réfléchir au devenir de la collectivité en élaborant, pour les prochaines années, des actions et des projets concrets tant au plan industriel, touristique, social et agricole que commercial. Le résultat de cette soirée a été l'élaboration d'un plan de développement.

CONCLUSION

La rédaction de cette partie du travail est le résultat d'un processus pénible de réflexion sur un thème pas très encore exploré par le milieu académique et de recherche. Malgré les limitations méthodologiques imposées par l'étendue des objectifs de cet essai, les limitations de connaissance sur la réalité québécoise et les limitations de la langue, finalement nous sommes arrivés à certaines conclusions qui sont davantage des réponses en construction que des réponses achevées.

Le constat que la coopérative de La Patrie demeure éloignée du projet coopératif qui était à l'origine de la pensée et des actions coopératives et leur absence pendant longtemps de l'engagement profond pour sa communauté, nous a fait conclure que la communauté elle-même n'avait pas un esprit collectif développé au point de faire émerger les énergies transformatrices qui habitent chaque personne, chaque institution et chaque organisme.

Cet essai avait donc pour but de saisir la place de la coopérative de La Patrie dans la communauté de La Patrie. Dans ce sens, nous voulions savoir si la coopérative a contribué au développement de la communauté dans les limites de la finalité de la

coopérative envers ses membres-usagers ou si elle a assumé le leadership dans les actions de développement du milieu ou encore, si son rôle a été au delà et s'est caractérisé par une responsabilité collective, communautaire et sociale pour le village. De plus, nous voulions savoir si son insertion dans le développement économique du village répondrait aux principes et au contenu du paradigme du développement local.

Nous avons d'abord remarqué que la coopérative a non seulement pris une place de «développement économique enraciné» mais elle a aussi fonctionné comme un «facteur indirect de développement régional dans les limites de sa finalité envers ses membres-usagers». Cependant, on doit remarquer que ce rôle a répondu aux besoins des membres-usagers mais il a été invariablement associé aux dimensions qualitatives du développement économique : propriété, contrôle de l'entreprise et répartition des résultats.

Ensuite, conséquence de cette réflexion, nous avons conclu que la philosophie, l'éthique, les principes et les valeurs coopératives ne sont pas à la base des actions de la coopérative et moins encore ont contribué à leur engagement dans le développement de sa communauté dans une perspective de développement local. Comme nous avons pu remarquer, la coopérative a surtout développé son volet entreprise. Nous n'avons pas trouvé dans ses actions une préoccupation pour la formation et l'éducation coopérative de ses membres. Nous n'avons pas non plus enregistré des initiatives visant la sensibilisation et la vulgarisation de la coopération comme un facteur de développement de la créativité, de la solidarité, de la recherche de solutions collectifs pour les problèmes

aussi collectifs. L'absence d'un processus local de développement a certainement contribué, de façon significative, pour à l'absence de la coopérative dans le développement intégral de sa communauté.

Au mépris des politiques gouvernementales de développement régional tourné vers les initiatives locales, mis en pratique depuis la fin des années 70, la communauté de La Patrie était toujours écartée du processus local de développement. Une recherche plus approfondie pourrait expliquer les causes du manque d'actions collectives de développement dans le village. Toutefois, pour l'instant, nous sommes inclinés à croire que l'absence d'initiatives de gens du milieu pour surmonter les défis posés par le «mal-développement» est le résultat du faible sentiment d'appartenance, de l'individualisme, de l'idéologie néo-libérale, des divergences immobilisants au niveau de la politique locale et du manque d'un leadership (une personne ou un groupe) capable d'animer, de mobiliser la population, de susciter des partenariats, de provoquer des idées et d'actions de développement collectif.

Que pouvons-nous donc conclure à la suite de nos réflexions ? Qu'il y a un espace vide entre ce que la coopérative peut offrir comme base d'un modèle de développement local et ce que la communauté peut faire collectivement pour se développer. Notre propos ici est de suggérer à la coopérative de récupérer la philosophie, l'éthique, les principes et les valeurs coopératives, qui ont été à la base du projet coopératif et qui ont été à l'origine d'un projet de société, comme référence au développement non seulement de la

coopérative mais aussi de la collectivité dans laquelle elle a une place tout à fait importante.

Dans ce sens, au chapitre suivant, nous présentons une proposition de pistes d'action pour la coopérative de La Patrie dans le but de suggérer à la coopérative la promotion d'une ambiance interne favorable à son engagement et à celui de ses membres, de façon plus participative, dans le développement de leur communauté.

RECOMMANDATIONS SUR DES PISTES D'ACTION POUR LA COOPÉRATIVE DE LA PATRIE

On sait qu'il y a déjà un processus de développement local à La Patrie depuis octobre 1997 et que ce processus a donné lieu à l'élaboration d'un plan d'action pour les prochaines années. D'ailleurs, la coopérative est déjà engagée dans ce processus. Jusqu'à maintenant on ne sait pas comment ce processus se déroule ni comment est l'état de la dynamique locale face au plan d'action mis sur pied en 97. Ainsi, nos recommandations de pistes d'action portant sur les aspects de la vie de la coopérative en ce qui concerne la promotion d'une ambiance interne favorable à l'engagement de la coopérative dans le développement de la communauté.

Ce dernier chapitre du travail tente donc d'extraire de ce qui précède les pistes d'action les plus adéquates selon les conclusions dégagées de l'analyse générale sur le mode de fonctionnement de la coopérative, sur l'analyse de leur contribution et leur place dans le développement du village.

Nous partons de l'idée que l'insertion de la coopérative de La Patrie dans le développement de la communauté doit nécessairement passer par un fort sentiment d'appartenance et d'identité des membres envers leur coopérative et leur communauté, en ayant la volonté de participer à un projet collectif de développement local, en réfléchissant continuellement sur l'importance d'être engagé dans un processus comme celui-là et d'avoir une décision consciente de s'allier à d'autres organismes ou institutions (partenaires) pour relever les défis du développement.

Les pistes d'action les plus encourageantes résident selon nous dans une combinaison d'éléments relevant d'une formation qui aurait pour aspiration de permettre l'intégration des membres de la coopérative dans le monde coopératif et communautaire. Ces éléments ont comme source la pensée coopérative, tout en respectant sa mission première de répondre aux besoins et aux intérêts des membres-usagers mais incorporée à un projet de société ; l'approche du développement local proposé par P. Prévost, B. Vachon et B. Jean, sur lequel nous avons accordé notre préférence et une démarche appuyée sur l'approche de la planification stratégique dans le sens préconisé par Bryant, pour qui la planification stratégique sert en quelque sorte pour «gérer le changement» de manière continue.

≡ **Les axes stratégiques en faveur d'un changement possible**

D'après nos conclusions, nous avons identifié la possibilité de proposer quatre axes stratégiques porteurs d'un potentiel de changement non seulement au niveau du pouvoir,

de l'avoir et du savoir mais aussi et en même temps au niveau de l'intérêt des membres envers leur coopérative et leur communauté. Ces quatre axes se formulent comme suit :

- L'affirmation de l'identité coopérative chez les membres de la coopérative ;
- La valorisation de l'identité et du sentiment d'appartenance des membres à leur communauté ;
- La valorisation de la philosophie et de l'éthique du développement local intégrés à la philosophie et à l'éthique coopérative;
- L'appropriation d'un processus souple d'évaluation de la coopérative.

➤ *L'affirmation de l'identité coopérative chez les membres de la coopérative :*

Le respect formel aux règles coopératives n'assurent que l'authenticité formelle d'une coopérative. La différence coopérative dépend fondamentalement de la présence chez les membres d'un esprit et d'une vision du monde coopératif. Une coopérative sans coopérateurs, c'est-à-dire sans hommes et femmes qui intériorisent la philosophie et l'éthique coopérative et la traduisent en actions tournées vers la dynamique de leur coopérative, est toujours faible et n'assume pas pleinement son rôle transformateur économique et social. Dans ce sens, nous croyons essentiel de déclencher un processus de formation coopérative permanent chez les membres de façon à les intégrer à la vie coopérative. Comme à La Patrie il existe deux coopératives, on pourrait penser valoriser le principe de l'intercoopération et l'expérience de formation des Caisses Dejeardins, et promouvoir des séances de formation en commun.

➤ ***La valorisation du sentiment d'appartenance des membres à leur communauté :***

Les membres de la coopérative sont avant tout des membres d'une collectivité, d'une communauté. C'est en effet dans la mesure où les membres prennent conscience de l'importance des initiatives endogènes du développement et qu'en même temps ils se reconnaissent comme des coopérateurs à travers leur coopérative, qu'ils croient au potentiel présent et futur de leur milieu, qu'ils collaborent et s'approprient son développement. Il ne suffit pas d'une formation au niveau du développement local, il faut qu'ils s'engagent dans des pratiques locales de développement qui récupère l'esprit coopératif porteur d'une transformation sociale, culturelle, économique et politique. Dans le but de stimuler le sentiment d'appartenance des membres à leur communauté, nous pensons suggérer aux membres de la coopérative de s'engager, à travers les activités et les projets soutenus par le plan de développement, issu de la soirée d'échanges, au processus du développement de leur communauté.

➤ ***La valorisation de la philosophie et de l'éthique du développement local intégrés à la philosophie et à l'éthique coopérative:***

Si le développement local est compris comme une action porteuse d'une philosophie et d'une éthique qui assure la satisfaction des besoins de l'homme, le souci de justice et d'équité sociale, la diversité culturelle et le maintien de l'intégrité écologique, retenant des valeurs de base comme l'autodétermination sociale, l'autonomie (subsidiarité), la solidarité et la créativité, il reprend un projet social cher au coopératisme. «Il est en quelque sorte l'application de la pensée coopérative dans un univers différent, plus

complexe que celui des entreprises.»¹³⁷ C'est pourquoi on pense primordiale d'inclure dans un programme de formation coopérative, des ateliers sur le développement local.

➤ ***L'appropriation d'un processus souple d'évaluation de la coopérative :***

La mise en place du processus de changement dans une coopérative doit être consolidée par la réalisation d'activités qui favorisent l'appropriation des connaissances générales ainsi que des connaissances plus particulières aux réalités de la coopérative. L'intégration d'un processus souple d'évaluation, structurée autour des activités sociales et économiques de la coopérative dans la vie coopérative, constitue en soi un moment de réflexion collective sur le mode d'intervention de la coopérative, ses rôles, ses responsabilités dans le développement économique et social de la coopérative comme de son milieu.

≡ **Stratégie de formation intégrale du sociétariat :**

Ces quatre axes stratégiques peuvent être concrétisés par la mise en pratique, dans la coopérative, d'une stratégie spécifique inspirée de la stratégie du développement local dans la perspective d'une formation intégrale du sociétariat. Cette stratégie comporterait les phases suivantes :

¹³⁷ P. PRÉVOST, *op. cit.*, p.16

≡ Phase 1

- ◆ **Mobilisation des membres de la coopérative : information, sensibilisation, consultation** : cette phase pourrait comporter le contenu de l'étape de décristallisation (le processus d'animation) du développement endogène. Ce serait l'étape de prise de conscience des membres de faire des changements à partir d'une problématique particulière, par exemple, les enjeux et les défis posés aux coopératives en général et à leur coopérative en particulier par la mondialisation des marchés. Ce processus aurait pour but de ranimer les membres à la vie coopérative et de développer chez eux, l'affirmation de l'identité coopérative et du sentiment d'appartenance nécessaire au développement de leur coopérative. La coopérative pourrait promouvoir ainsi des opportunités capables d'attirer les membres à la vie de leur coopérative comme l'accueil des nouveaux membres, la création d'ateliers de réflexion collective, les sessions d'information sur les enjeux et les défis du marché de la coopérative ainsi que sur les produits et les services offerts par la coopérative, l'offre des moments de partage d'expériences entre la coopérative et les coopératives voisines.

≡ Phase 2

- ◆ **Formation coopérative** : cette phase se traduirait comme un ensemble de grandes et petites initiatives qui prendraient la forme d'un programme de formation susceptible de consolider chez les membres l'affirmation de l'identité coopérative et le sentiment d'appartenance à leur coopérative autant qu'à leur communauté. De plus, il doit influencer

positivement sur le développement d'une culture coopérative, sur la situation de la coopérative elle-même et sur le développement de la communauté. Ces initiatives devraient s'appuyer sur une démarche comprenant les étapes de vulgarisation de la doctrine coopérative auprès de la population ; des cours de formation coopérative et de développement endogène approprié devraient avoir lieu. Le sociétariat pourrait donc être placé au centre des choix de la conduite des interventions de la coopérative appropriées à leur situation.

☞ Phase 3

♦ **Développement de pratiques d'engagement aux initiatives locales de développement** : les pratiques des membres de la coopérative, ceux-ci en tant que membres d'une communauté, sont fondamentales comme les actions et les initiatives prises par la collectivité pour assurer leur développement. Ces pratiques peuvent se concrétiser à travers l'engagement des membres dans les activités proposées par le comité de suivi du plan de développement comme collaborateurs aux discussions et à la mise en opération des décisions prises par le comité.

☞ Phase 4

♦ **Construction d'un processus souple d'évaluation de la coopérative** : cette phase pourrait servir d'un élément d'éducation pour que les membres participent à la définition des stratégies de la coopérative autant qu'un élément de suivi des actions de

la coopérative pour qu'ils assument la responsabilité et le contrôle sur leur avenir. Lors de l'Assemblée générale ou des assemblées extraordinaires, les membres ont l'opportunité de remettre en question les actions de la coopérative et de lui proposer des changements. Des idées, des propositions et des projets meurent précocement par manque d'une attention suffisante aux différentes étapes de leur évolution et aux changements de leur environnement interne et externe. Suivre de près et réajuster les propositions stratégiques et les solutions mises en place s'imposent comme une nécessité suprême. La stratégie d'évaluation proposée est inspirée des «étapes de l'évaluation» proposée par Vachon.

Cela étant, il faut remarquer trois particularités de cette proposition, toutes inspirés dans les modèles de Prévost¹³⁸ et Vachon: **la première** est celle d'envisager la réalité de la coopérative comme dynamique et dépendant non seulement de son environnement interne mais aussi de son environnement externe. C'est pourquoi, «pour bien encadrer son développement dans le temps, il faut donc refaire sans fin ce processus». **La deuxième**, est celle de la dynamique circulaire des phases, comme dans le processus du développement local, «chaque composant est imbriqué dans les autres et, il n'y a ni début ni fin spécifique». Finalement, **la troisième** se rapporte à la flexibilité de fonctionnement des stratégies spécifiques. Il faut considérer que chaque moment est différent et peut demander ou exiger un cheminement particulier [...] **La souplesse sera toujours de mise afin de tenir compte des modifications de l'environnement.**»

¹³⁸ Les citations sont de Prévost, déjà mentionnées dans ce travail.

La mise en place des stratégies proposées plus haut, requiert des outils et des moyens sans lesquels il n'y a pas d'action possible. Ces outils et moyens se regroupent autour de quatre champs d'intervention :

- ◆ les méthodes qui visent l'acquisition de nouvelles attitudes ;
- ◆ les méthodes contribuant à améliorer la qualification des membres ;
- ◆ les méthodes destinées à faciliter l'adaptation et l'intégration des membres à la vie coopérative ;
- ◆ les méthodes destinées à faciliter l'intégration des membres à la vie de leur communauté.

≡ **Mise en pratique du changement (planification de la démarche)**

Dans un souci de proposer une mise en opération des stratégies antérieurement formulées, nous allons présenter maintenant une démarche de développement coopératif et d'intégration au développement local selon des étapes d'une planification détaillée des phases/stratégies.

PLANIFICATION DE LA DEMARCHE ¹³⁹

PHASE 1 : MOBILISATION DES MEMBRES DE LA COOPÉRATIVE : ACCUEIL, INFORMATION, SENSIBILISATION, CONSULTATION

BUT : Les nouveaux membres ainsi que les anciens membres seront en mesure de développer l'affirmation de l'identité coopérative et le sentiment d'appartenance et ainsi pourront participer avec un plus grand intérêt à la vie de leur coopérative.

Séquences	1	2	3	4	5
Objectif général des séquences	Accueil des nouveaux membres	Ateliers de réflexion et de pratiques de gestion collective	Séances d'information	Séances de partage d'expériences	Création de petits groupes décentralisés
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le nouveau membre connaît les autres participants et s'intègre aux objectifs de la journée. 	<p>Les membres de la coopérative réfléchissant collectivement sur le mode de fonctionnement de la coopérative et sur le développement du milieu et participent à ateliers pratiques de gestion collective.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les membres sont informés sur la dynamique de la coopérative, sur les enjeux et défis du marché de la coopérative et sur les produits et services offerts par la coopérative. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les membres de la coopérative partagent avec d'autres membres des autres coopératives voisines, leur expérience coopérative et l'expérience des autres coopératives. 	<p>La coopérative forme des groupes décentralisés d'échanges d'idées.</p>

¹³⁹ Cette planification est réalisée à partir d'un outil développé par Nicole St-Martin pour le cours de «Formation et éducation coopérative» offert dans le programme de la maîtrise en gestion et développement de coopératives, IRECU, 1997.

Clientèle cible	Les nouveaux membres et les autres membres de la coopérative.		
<p>Contenu général</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Accueil des nouveaux membres dans leur coopérative (mot de bien venue) ■ Présentation des administrateurs/administratrices, des gestionnaires et des employés. ■ Introduction à la doctrine coopérative : qu'est-ce qu'une coopérative, la philosophie, l'éthique, les principes et les valeurs coopératives ; les coopératives dans l'économie et la société québécoise ; la coopérative mixte ou multifonctionnelle ; ■ Présentation des principales étapes de développement de la coopérative de La Patrie ; présentation de la structure interne et du fonctionnement de la coopérative ; visite des installations de la coopérative ; présentation de la situation financière de la coopérative ; 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Réflexion sur les rôles et responsabilités de la coopérative et sur le mode d'intervention dans le développement local. ■ Analyse sur les actions passées et futurs de la coopérative. ■ Réflexions sur l'économie local et la situation de la coopérative. ■ Réflexions sur la mondialisation des marchés et les conséquences sur les actions de la coopérative autant que sur les actions de la municipalité et des organismes partenaires. ■ Exercices pratiques de gestion coopérative et de gestion du développement local. ■ Réflexions et exercices sur des pistes d'action pour faire face à des nouvelles 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Présentation systématique sur la dynamique interne et externe de la coopérative : la situation financière, la situation des membres, des employés ; les problèmes courants ; le comportement du marché local sur les produits et services offerts pour la coopérative. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Présentation des actions coopératives ; recherche de solutions pour des problèmes communs ; réflexion sur le développement régional et local dans le contexte de la mondialisation des marchés ; réflexions sur des projets mise en place par les coopératives ; réflexions sur les sommets régionaux et sur l'engagement des coopératives dans la planification stratégique locale. ■ Formation de groupes d'idées : chaque groupe est responsable pour approfondir des thèmes spécifiques (distinct des autres groupes) de leur intérêt et qui sont en rapport avec les réflexions et les exercices des autres séquences. ■ Les groupes formés feront disséminer les idées à travers les autres groupes. ■ Les idées issues de chaque groupe devront être objet de discussion lors de la planification stratégique de la coopérative.

	<p>présentation de la stratégie de la coopérative pour l'avenir ;</p> <ul style="list-style-type: none">■ Évaluation.	conjonctures.			
--	---	---------------	--	--	--

PHASE 2 : FORMATION COOPÉRATIVE

BUT : Les membres seront en mesure de consolider l'affirmation de l'identité coopérative et le sentiment d'appartenance à leur coopérative et à leur communauté.

Séquences	1	2	3	4
Objectif général des séquences	Vulgarisation de la pensée coopérative auprès de la population	Cours de formation coopérative	Cours de formation en développement local endogène et approprié	Ateliers de préparation pour le Congrès de l'ACI
	<ul style="list-style-type: none"> Le grand public connaît la philosophie, la nature, les principes, les valeurs et les avantages coopératifs. 	<ul style="list-style-type: none"> Les membres, les dirigeants élus, les gestionnaires et les employés possèdent des connaissances qui les aident à se familiariser avec la formule coopérative et à contribuer effectivement au développement de leur coopérative. 	<ul style="list-style-type: none"> Les membres, les dirigeants élus, les gestionnaires et les employés possèdent des connaissances qui les aident à se familiariser avec le paradigme du développement local et à contribuer effectivement au développement de leur communauté. 	<ul style="list-style-type: none"> Des membres, des dirigeants élus, des gestionnaires et des employés se préparent pour participer au Congrès de l'ACI.
Cible	<ul style="list-style-type: none"> Le grand public. 	<ul style="list-style-type: none"> Les membres, les dirigeants élus, les gestionnaires et les employés. 	<ul style="list-style-type: none"> Les membres, les dirigeants élus, les gestionnaires et les employés. 	<ul style="list-style-type: none"> Des membres, des dirigeants élus, des gestionnaires et des employés.
Contenu général	<ul style="list-style-type: none"> Informier le grand public, en particulier les jeunes et les leaders d'opinion, sur la nature et les avantages coopératifs. 	<ul style="list-style-type: none"> Les origines de la coopérative moderne ; La définition d'une coopérative ; Faire la différence entre la coopérative et les autres organisations ; 	<ul style="list-style-type: none"> L'émergence du développement local ; La philosophie, l'éthique, les principes et les valeurs du développement local ; Le développement local comme une alternative de développement approprié et durable ; 	<ul style="list-style-type: none"> Les défis et les enjeux des coopératives pour l'année 2000 ; Les défis et les enjeux des petites et moyennes coopératives agricoles et de consommation pour l'année 2000 ;

		<ul style="list-style-type: none"> ■ Faire la différence entre les types de coopératives selon les secteurs d'activité économique ; selon les relations économiques entre les membres et leur coopérative et selon leurs modes d'administration et de gestion ; ■ Le partage des pouvoirs et des responsabilités. ■ Les coopératives dans l'économie et la société québécoise ; ■ La coopérative de La Patrie : la concurrence locale et la mondialisation des marchés. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développement local et coopératisme. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le rôle des coopératives dans le développement local ; ■ l'intercoopération.
--	--	---	--	---

PHASE 3 : DÉVELOPPEMENT DES PRATIQUES D'ENGAGEMENT DES MEMBRES AUX INITIATIVES LOCALES DU DÉVELOPPEMENT

BUT : Les membres seront en mesure de participer aux initiatives et aux actions prises par la collectivité et d'assurer leur développement.

Séquences	<p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">Engagement aux espaces de participation</p>
Objectif général des séquences	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les membres, les dirigeants élus, les gestionnaires et les employés participent aux initiatives du développement local dans leur communauté.
Clientèle cible	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les membres, les dirigeants élus, les gestionnaires et les employés.
Contenu général	<ul style="list-style-type: none"> ■ Assister à une réunion d'information ; ■ Donner un avis sur une action à mener ; ■ Assumer des responsabilités au sein du comité de suivi ; ■ Être partenaire dans une opération de projet collectif.

PHASE 4 : CONSTRUCTION D'UN PROCESSUS SOUPLE D'ÉVALUATION DE LA COOPÉRATIVE

BUT : Les membres seront en mesure de participer à la définition des grands axes stratégiques et au plan d'action de la coopérative et d'assumer la responsabilité et le contrôle sur leur avenir.

Séquences	1 Évaluation de la coopérative en amont du processus	2 Évaluation de la coopérative pendant le processus	3 Évaluation de la coopérative en aval du processus
Objectif général des séquences	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les membres, les dirigeants élus, les gestionnaires et les employés de la coopérative évaluent la situation de départ (actuelle) de la coopérative (diagnostic de base) pour l'élaboration des définitions stratégiques et du plan d'action lors de l'Assemblée générale annuelle. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les membres, les dirigeants élus, les gestionnaires et les employés de la coopérative évaluent périodiquement la concordance entre les résultats obtenus et les objectifs définis au départ. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les membres, les dirigeants élus, les gestionnaires et les employés font le bilan de la coopérative.
Clientèle cible	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les membres, les dirigeants élus, les gestionnaires et les employés de la coopérative. 		
Contenu général	<ul style="list-style-type: none"> ■ Faire un exercice de prévision des effets de l'action dans le cadre interne et externe de la coopérative. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Évaluer les résultats obtenus et faire face aux imprévus de façon que les objectifs fixés soient atteints lors d'une assemblée extraordinaire. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Faire le bilan des actions de la coopérative : mesurer l'efficacité des actions (degré d'aboutissement du plan d'action) et leur rentabilité (les bénéfices induits par les actions) lors de l'Assemblée générale.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

■ OUVRAGES

ARNAUD, Pierrette et MARCHAND, Francis (sous la direction de). *Formation et développement local*, Pulim, France, 1996, p. 35-66 et 87-93.

BASTIEN, Roch. *La coopération : une vision d'économiste*, dans COP 704, 1987, p. 1-32, p. 21., «Économie de la coopération», document de référence, Sherbrooke, IRECUS, 1995.

BERTOMÉ, Jacques et MERCOIRET, Jacques. *Planification du développement local. Guide méthodologique : suivi de trois études de cas en Afrique de l'Ouest*, Coll. «Méthodologique», CIEPAC, Ministère de la coopération et du développement, 1992, 342 p.

BRIDAUT, Alain *et al.* *Gérer la vie démocratique d'une coopérative*, Guide pratique ORION, ORION, Coll. «Gestion d'une coopérative», Québec, octobre, 1996, 138p.

BEAUCHAMP, Claude. *Défis et enjeux de la coopération québécoise*, dans COP-818, «Questions coopératives contemporaines», document de référence, Sherbrooke, IRECUS, 1997.

_____ *Coopération et participation des membres*, dans LAFLAMME, Marcel. «Le projet coopératif québécois : un projet social?», Chicoutimi, Gaetan Morin éditeur, 1982, p. 223-241.

- _____(sous la direction de). *Le développement des coopératives au Québec d'ici à l'an 2000*, Revue du C.I.R.I.E.C, vol. 13, n°1 et 2, 1980-81, p. 141-162 et p. 194-203.
- BELLEY, Michel. *La coopération de l'an 2000 ?*, dans Cop, 711, «Introduction aux coopératives», document de référence, Sherbrooke, IRECUS, 1995.
- BOTTOMORE, Tom. *Dicionário do pensamento marxista*, Jorge Zahar Éditeur, Rio de Janeiro, Brasil, 1988, 454 p.
- CHABOT, Bernard. *La Patrie/Ditton: une monographie géographique*, Rapport de baccalauréat, Département de géographie et de téléducation, Université de Sherbrooke, août, 1993
- CHOMEL, André et VIENNEY, Claude. *Déclaration de l'ACI : la continuité au risque de l'irréalité*, Revue internationale de l'économie sociale, 1996, dans, COP 704, «Économie de la coopération», document de référence, Sherbrooke, IRECUS, 1996.
- CUARESMA, Michel et PECQUEUR, Bernard. *Mener un projet de développement local*, Les Éditions d'organisation, Coll. «Service public», Paris, 1997, 107 p.
- COTÉ, Serge *et al.* (sous la direction de). *Le Québec des régions : vers quel développement ?* Actes du colloque de la section développement régional de l'ACFAS 1995 tenu à l'UQAC du 22 au 24 mai 1995, GRIDEQ et GRIR, Tendances et débats en développement régional, 1995, p. 3-335.
- _____*Et les régions qui perdent... ?*, Actes du colloque de la section développement régional de l'ACFAS 1995 tenu à l'UQAC du 17 au 18 mai 1994, GRIDEQ, GRIR et Département de géographie de l'UQUAM, Tendances et débats en développement régional, 1994, p. 271-294.
- DESFORGES, Jean-Guy. *Stratégie et structure des coopératives*, dans DESFORGES, Jean-Guy et VIENNEY, Claude (sous la direction de). *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, Éditions du jour inc. et CIEM, Montréal, 1980, 424 p.

- DUGAS, Clermont. *Les régions périphériques : Défi au développement du Québec*, Québec, Presses de l'université du Québec, Office de planification et de développement du Québec, 78 pages, dans MÉNARD, Josée. *Les coopératives et le développement régional au Québec*, Coll. «Essais», n° 24, IRECUS, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, septembre, 1994, 155p.
- ENGELS, Friedrich. *Do socialismo utópico ao socialismo científico*, Coll. «Bases», vol. 13, 4^e éd., São Paulo, Brasil, 1981, 77 p.
- FAUQUET, D' G. *Le secteur coopératif*, Paris, 1942, p. 59-78, dans Cop 711, «Introduction aux coopératives», document de référence, Sherbrooke, IRECUS, 1995.
- GAGNON Christiane. *La recomposition des territoires : développement local viable*, Éditions le Harmattan, Paris, France, 1994, 240p.
- _____. *Les communautés locales face aux défis du développement viable*, dans DUFOUR, Jules et al. (sous la direction de). *L'éthique du développement : entre l'éphémère et le durable*, Acte du colloque international tenu les 16 et 17 avril 1993, Presses Universitaires de Limoges, Coll. «Développement régional», Groupe de recherche et d'intervention régionales (GRIR), Chicoutimi, 1995, p. 381-402.
- _____. (sous la direction de) et al. *Le local en mouvements*, Coll. «Développement régional», GRIR, Université de Québec à Chicoutimi, 1989, p. 104-117 et p. 333-347.
- GIRARD, Jean-Pierre. *Connaissance de l'économie Coopérative québécoise : quelques repères*, «Chaire de coopération Guy-Bernier», n° 0995-069, Montréal, Université du Québec à Montréal, , 1995, 98 p.
- HUGUES, Dionne. *Le développement local villageois comme projet de société*, dans Christiane GAGNON et al. (sous la direction de). *Le local en mouvements*, Coll. «Développement régional», GRIR, Université du Québec à Chicoutimi, 1989, p. 333-350.
- JEAN, Bruno. *S'approprier le développement : le développement local et le développement durable comme formes de développement approprié*, dans DUFOUR, Jules et al. (sous la direction de). *L'éthique du développement : entre*

l'éphémère et le durable, Acte du colloque international tenu les 16 et 17 avril 1993, Presses Universitaires de Limoges, Coll.«Développement régional», Groupe de recherche et d'intervention régionales, Chicoutimi, 1995, p. 299-320.

La région sous le regard sociologique : la construction sociale du fait régional, dans KLEIN, Juan-Luis (sous la direction de). *Le phénomène régional au Québec*, Sillery, Presses de l'Université du Québec, Coll. «Sciences régionales», 1996, p. 133-156.

JOYAL, André. *Développement local et planification stratégique*, dans DUFOUR, Jules et al. (sous la direction de). *L'éthique du développement : entre l'éphémère et le durable*, Acte du colloque international tenu les 16 et 17 avril 1993, Presses Universitaires de Limoges, Coll.«Développement régional», Groupe de recherche et d'intervention régionales, Chicoutimi, 1995, p. 193-217, p. 198.

Le développement économique local : vague de fond ou vaguelettes isolées ?, p. 303-320, p. 307-308, dans COTÉ, Serge et al. (sous la direction de). *Le Québec des régions : vers quel développement ?* Actes du colloque de la section développement régional de l'ACFAS 1995 tenu à l'UQAC du 22 au 24 mai 1995, GRIDEQ et GRIR, Tendances et débats en développement régional, 1995, p. 3-335.

LAMBERT, Paul. *Historique des règles de Rochdale* dans Les principes coopératifs : hier, aujourd'hui, demain, «Les colloques de l'Institut des études coopératives», Éditions de l'Institut des études coopératives, Liège, 1967, dans OUELLET, Dominique. COP 711, «Introduction aux coopératives», document de référence, Sherbrooke, IRECUS, 1997.

LASSERRE, Georges. *Signification économique et morale des règles de Rochdale* dans Les principes coopératifs : hier, aujourd'hui, demain, «Les colloques de l'Institut des études coopératives», Éditions de l'Institut des études coopératives, Liège, 1967, dans COP 711, Introduction aux coopératives, document de référence, Sherbrooke, IRECUS, 1997.

LALDLAW, A. F. *Les coopératives en l'an 2000*, document présenté au congrès de l'Alliance Coopérative internationale à Moscou, octobre, 1980, 1980 dans Cop 711, «Introduction aux coopératives», document de référence, Sherbrooke, IRECUS, 1995.

- LÉVESQUE, Benoît. *Les coopératives au Québec : un secteur stratégique, à la recherche d'un projet pour l'an 2000*, Analyses de l'économie publique, sociale et coopérative, vol. 60, n°2, 1989, dans COP 818 «Questions coopératives contemporaines», document de référence, Sherbrooke, IRECUS, 1997, p. 195-201.
- LÉVESQUE, Benoît et MALO, Marie-Claire, *L'économie social au Québec : une notion méconnue, une réalité économique importante*, dans COP 818, Questions coopératives contemporaines, document de référence, Sherbrooke, IRECUS, 1997, p. 385-446.
- MAYER, R. et OUELLET F., *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*, Gaëtan Morin éditeur, Québec, 1991, 537 p.
- MÉNARD, Josée. *Les coopératives et le développement régional au Québec*, Coll. «Essais», n° 24, IRECUS, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, septembre, 1994, 155p.
- PRÉVOST, Paul. *Le développement local et les coopératives*, Conférence présentée au Séminaire international «Les coopératives rurales et le développement régional», San Gil, Colombie, octobre, 1996, COP 818, Questions coopératives contemporaines, document de référence, Sherbrooke, IRECUS, 1997, 21p.
- _____. *Entrepreneurship et développement local : quand la population se prend en main*, Coll. «Entreprendre», Les Éditions Transcontinental inc. Et Fondation l'Entrepreneurship, Québec, 1993, 198 p.
- _____. *La coopération et le développement régional* dans BEAUCHAMP, Claude (sous la direction de). *Le développement des coopératives au Québec d'ici l'an 2000*, Revue du C.I.R.I.E.C., vol 13, n° 1 et 2, 1980-1981.
- PRÉVOST, Paul et FORTIN, Anne. *Virage local : des initiatives pour relever le défi de l'emploi*, Coll. «Entreprendre», Les Éditions Transcontinental inc. Et Fondation l'Entrepreneurship, Québec, 1995, 275 p.
- ROTZETTER, Daniel. *Le développement local*, Essai (M), Université de Sherbrooke, 1993, 80p.

SACHES, Wolfanget et ESTEVA, Gustavo. *Des ruines du développement*, Les éditions écosociété, 1996, 138p.

TREMBLAY, Benoît. *Gestion des coopératives et prise de décision*, dans DESFORGES Jean-Guy et VIENNEY, Claude (sous la direction de). *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, Éditions du jour inc. et CIEM, Montréal, 1980, 424 p.

VACHON Bernard. et COALLIER, Francine. *Le développement local : théorie et pratique. Réintroduire l'humanité dans la logique du développement*, Gaëtan Morin, Québec, 1993, 331p.

VIENNEY, Claude, *Rapports d'activités et rapports de sociétariat*, dans DESFORGES J-G et VIENNEY, C. *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, Éditions du jour inc. et CIEM, Montréal, 1980, 424 p.

■ ARTICLES

BEAUCHAMP, Gilles. [Novembre,1995] *Du développement local à l'économie solidaire*, [En ligne], <http://www.clsc.org>.

KOLOSZY, Katalyn. (1997). *Le développement local: réflexion pour une définition théorique du concept*, «Horizon Local», <http://www.globenet.org/horizon-local>.

MOUSEL, Michel. (1997-1998). *Du développement durable aux agendas 21 locaux*, «Horizon Local», <http://www.globenet.org/horizon-local/>

PETRELLA, Riccardo. (1997). Institut du management d'EDF et de GDF, *Mondialisation et stratégies des entreprises*, [En ligne], <http://www.edfgdf.com.fr>.

_____(1997). Institut du management d'EDF et de GDF, *Une Nouvelle Donne Internationale*, <http://www.edfgdf.com.fr>.

_____(1997). Le monde diplomatique, *Réguler la productivité au niveau mondial*, [En ligne].

PLANTE Johanne, «Le développement local», *Le Jaseur (La Patrie)*, vol. 2, n° 2, (décembre, 1993).

VALETTE, René. (1996). Sommet du G7, *Mondialisation : 7 clefs pour rentrer dans le G7*, [En ligne].

■ PUBLICATIONS GOUVERNEMENTALES

CANADA, ENVIRONNEMENT CANADA. [1998] *Que signifie le développement durable ?*, [En ligne].

CANADA, STATISTIQUES CANADA, 1991 et 1996.

QUÉBEC (PROVINCE), RÉGIE RÉGIONALE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DE L'ESTRIE. DIRECTION DE LA SANTÉ PUBLIQUE ET DE L'ÉVALUATION, *La pauvreté dans la MRC du Haut St-François*, Informations colligées pour la préparation du Forum sur le développement social, Mai, 1997.

_____Municipalité de La Patrie, *Le Code municipal de La Patrie*, Édition septembre 1984.

_____CLSC-CHSLD DU HAUT-ST-FRANÇOIS, *Pauvreté et CLSC : vers de nouveaux modes d'intervention*, 1997.

_____Politique de soutien au développement local et régional, Bibliothèque nationale du Québec, 1997.

■ AUTRES DOCUMENTS

ASSOCIATION COOPÉRATIVE AGRICOLE DE LA PATRIE, États financiers au 31 octobre 1996, *Rapport annuel*, 1996.

_____Règlement de régie interne, le 14 mars 1985.

ANNEXES

ANNEXE 1

GRILLE D'ENTREVUE¹⁴⁰**LA COOPERATIVE**

QUESTIONS GENERALES

(QUESTIONS POUR LE DIRECTEUR GENERAL DE L'ASSOCIATION
COOPERATIVE AGRICOLE DE LA PATRIE)

- Comment a été donné l'émergence de la coopérative? quels ont été les points tournants internes et externes de son histoire?

- Pendant le développement de la coopérative quels ont été les principales transformations du côté associatif et du côté entrepreneuriale?

- Les membres ont-ils une conscience claire des principes de la coopération et un fort sentiment d'appartenance tournés vers la coopérative ?

LE MEMBERSHIP, SA PLACE DANS LA COOPERATIVE

(QUESTIONS POUR LES MEMBRES)

- Qu'est-ce que la coopérative représente pour vous?

- Pour vous, quels sont les points forts et points faibles de la coopérative?

¹⁴⁰ Questions inspirées de la «Liste de points de repère pour assurer le succès du développement économique local», dans P. PRÉVOST & A. FORTIN, Virage local: des initiatives pour relever le défi de l'emploi, p.273-275.

- Que feriez-vous pour améliorer votre coopérative? En quel genre de projet, la coopérative doit penser pour son avenir?
- Que pensez-vous de la participation des membres dans votre coopérative? Est-ce qu'il y a un bon niveau de participation, d'implication dans la vie coopérative? Est-ce qu'il y a un sentiment d'appartenance par rapport à la coopérative...?
- Comment trouvez-vous la solidarité dans votre coopérative? Par exemple, si à un moment donné la coopérative ne marche pas bien, les membres sont conscients de la nécessité de participer des discussions pour régler le problème collectivement ou ils pensent que cela est un rôle du directeur général ou du C.A.? Dans un autre contexte, si la communauté a des problèmes, pensez-vous que la coopérative devrait s'engager à participer de la résolution du problème? Est-ce que déjà eu une situation comme tel? Quel?
- Pour vous, quel est le rôle de la coopérative dans le développement de votre communauté?
- Pensez-vous que la coopérative devrait s'impliquer dans un projet de développement de la communauté? De chercher d'autres partenaires pour discuter les problèmes de la communauté et trouver des solutions pour eux?
- Comment trouvez-vous l'avenir de votre coopérative?

(QUESTIONS POUR LE DIRECTEUR GENERAL)

- D'après vous, une situation financière équilibrée de la coopérative et leurs réponses positives aux besoins économiques des membres sont suffisant pour assurer les liens entre les membres et la coopérative? Dans le cas, par exemple, que la coopérative ne marche pas bien, le manque d'un sentiment d'appartenance et de coopération des membres à la coopérative ne serait-il pas un facteur d'éloignement des membres par rapport à la coopérative?

- Les dirigeants de la coopérative ont-ils déjà pensé en élargir les activités de la coopérative en ce qui concerne le domaine d'écoulement? Si oui, pourquoi n'a été pas fait? Sinon, pourquoi pas?
- Comment fonctionne la coopérative? (La structure associative et la structure entrepreneuriale; les pouvoirs et responsabilités des instances décisionnelles; les ressources disponibles - humaines, financières et matérielles; les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces).
- Comment fonctionne le processus verbal?
- Quels sont les secteurs plus dynamiques de la coopérative?
- Il y a des employés qui sont membres-propriétaires de la coopérative? Si oui, combien ils sont et de quel secteur? Est-ce qu'il y a des employés-membres- propriétaires qui font partie du C.A?
- Comment fonctionnent les relations entre les syndicats et la coopérative ? (Quels sont les syndicats?)
- Quelle est l'importance économique et sociale de la coopérative dans son milieu? (chiffrer si possible).
- Quelle est la vision que la coopérative a de son rôle dans le développement de la communauté?
- Quels sont les principaux partenaires du développement de la communauté? Quels sont les relations de la coopérative avec ces partenaires? Quelle est la perception des membres et des partenaires ?
- Quels ont été ou quels sont les projets de développement de la coopérative pour la communauté? Quelles ont été les activités de la coopérative qui ont contribué pour le développement de la communauté?
- Quels ont été les stratégies mise en oeuvre?

- Quels ont été les succès et les échecs?
- Quels ont été les retombés dans la communauté?
- Quels sont les défis?

LA COMMUNAUTE ET LE DEVELOPPEMENT LOCALE

(QUESTIONS POUR LE DIRECTEUR GENERAL ET POUR LES REPRESENTANTS DE LA COMMUNAUTE (MUNICIPALITE ET CLSC)).

- D'après vous, quels sont les principaux problèmes de la communauté et quelles sont les solutions que vous envisagez comme les plus appropriés pour résoudre les problèmes identifiés?
- Il y a eu ou il y a une crise ou une préoccupation majeure qui a mobilisé ou qui mobilise les leaders de la communauté? Si oui, comment celle-là arrive?
- Existe-t-il un organisme efficace de développement local?
- Existe-t-il partenaires pour le développement de la communauté? Si oui, comment se donne les relations entre eux?
- Qui prend les décisions? Comment ces décisions sont prises? Par consensus, par vote... ?
- Qui s'affirme comme étant un leader?
- Comment le pouvoir local est exercé?
- Les participants sont-ils informés des décisions? Quel est leur niveau de participation aux prises de décisions?

- Les citoyens ont-ils été impliqués dans l'identification des besoins de la communauté?
Si oui, de quelle façon? Sinon, pourquoi?
- Il a eu ou il y a un processus de planification locale?
- La communauté a-t-elle un plan d'action à court terme? Sinon, pourquoi?
- La communauté a-t-elle un plan stratégique à long terme? Sinon, pourquoi?
- Est-ce que la communauté a investi de l'argent dans ses initiatives de développement?
- La communauté a-t-elle élaborée ou proposée une idée innovatrice, un plan ou une solution à ses problèmes?
- Est-ce que les paliers supérieurs de gouvernement sont prêts à partager les frais des initiatives de développement?
- Est-ce que les programmes gouvernementaux sont suffisamment flexibles pour aider à l'implantation de la vision de la communauté?
- Est-ce que la communauté met l'accent sur le développement des PMES à propriété locale?
- Est-ce que la communauté travaille ou collabore de façon efficace avec les communautés voisines?
- Est-ce qu'elle a une attitude positive dans le public?
- Est-ce que les investisseurs ont une confiance élevée?
- Est-ce qu'il y a suffisamment d'entrepreneurs locaux pour réaliser le rêve de la communauté?
- Y a-t-il un leader dynamique ou une bougie d'allumage dans la communauté?
- Est-ce que les leaders réalisent qu'ils devront eux-mêmes passer à l'action?

- Est-ce que les leaders ont un objectif ou une vision claire à proposer à la communauté?
- Les leaders ont-ils mobilisé la communauté et ont-ils l'accord du public?
- Si les leaders locaux devaient se retirer, pour cause de maladie ou autre, est-ce que la communauté a un plan de succession?