



**UNIVERSITÉ DE MONCTON  
CAMPUS DE MONCTON**

**Chaire des caisses populaires acadiennes  
en gestion des coopératives**

**ANALYSE COMPARATIVE DE LA PERFORMANCE EN CRÉATION  
DE COOPÉRATIVES DES COOPÉRATIVES DE DÉVELOPPEMENT  
RÉGIONAL AU QUÉBEC ET EN ACADIE**

J. Marc Henrie

**Chaire des caisses populaires acadiennes en gestion des coopératives**

Faculté d'administration  
Université de Moncton  
165, boulevard Hébert  
Edmundston (Nouveau-Brunswick)  
E3V 2S8  
téléphone : (506)737-5193  
télécopieur : (506)737-5373  
andre.leclerc@umce.ca

**Décembre 2014**

## **Chaire des caisses populaires acadiennes en gestion des coopératives**

La Chaire a débuté ses activités en 1990 grâce à l'appui financier des Caisses populaires acadiennes et du Mouvement coopératif acadien. Initiée en 1982 sous l'impulsion de Monsieur Raymond Gionet, alors responsable de l'Institut de coopération acadien, une campagne financière s'est effectuée auprès des institutions, des employées et employés du Mouvement coopératif acadien. D'autres contributions financières ont par la suite enrichi le fonds de dotation.

Depuis 2006, la Chaire des caisses populaires acadiennes en gestion des coopératives relève de la Faculté d'administration. Elle a pour mandat le développement de nouvelles connaissances par le biais des études portant sur des thèmes innovateurs dans le domaine de la gestion des coopératives, le transfert de ces connaissances aux institutions ou intervenants intéressés pour renforcer leurs pratiques dans les diverses sphères d'activités de l'économie.

Plus spécifiquement, les principaux objectifs de la Chaire des caisses populaires acadiennes en gestion des coopératives sont de:

- Promouvoir les études coopératives, notamment celles portant sur les diverses facettes de la gestion des coopératives à l'Université de Moncton, dans ses trois campus, et dans la collectivité qu'elle dessert;
- Planifier et réaliser des projets de recherche portant sur diverses facettes de la gestion des coopératives;
- Favoriser la création des équipes de recherche pluridisciplinaires, consolider des programmes de recherche multidisciplinaire et obtenir des fonds externes de recherche;
- Planifier, réaliser et soutenir des projets de recherche, seul ou en collaboration avec d'autres chercheurs dans le but de répondre aux besoins du milieu coopératif et d'assurer son développement;
- Susciter chez la population étudiante un intérêt accru pour le domaine de la gestion des coopératives et du modèle coopératif et contribuer à une solide formation en gestion permettant de mieux répondre aux besoins du marché du travail;
- Favoriser la participation des étudiants et étudiantes, en particulier ceux et celles des cycles supérieurs, aux activités de recherche et de développement reliés au domaine de la gestion des coopératives;
- Organiser divers services à la collectivité à l'intérieur ou l'extérieur de l'Université sur les thèmes portant sur la gestion des coopératives et sur les études coopératives dans le but d'assurer le plein rayonnement de la Chaire dans son milieu.

André Leclerc, Ph.D.  
titulaire

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES ACRONYMES.....	vi
1. INTRODUCTION.....	1
2. PROBLÉMATIQUE.....	3
3. CADRE THÉORIQUE.....	6
4. MÉTHODOLOGIE.....	8
5. COMPARAISONS DES CDR EN ACADIE ET AU QUÉBEC.....	9
5.1 Le contexte d'émergence des coopératives de développement régional du Québec.....	9
5.1.1 Relation avec le gouvernement provincial du Québec.....	11
5.2 Le contexte d'émergence de la Coopérative de développement régional Acadie.....	15
5.2.1 La création de la CDR Acadie.....	17
5.2.2 Relation avec le gouvernement provincial du Nouveau-Brunswick.....	20
6. ANALYSE FINANCIÈRE.....	23
6.1 Comparaison avec les CDR du Québec.....	23
6.2 Catégorisation des CDR.....	25
6.3 Budgets et coopératives créées.....	27
7. COMPARAISON ENTRE LA CDR ACADIE ET LES CDR DU QUÉBEC.....	55
7.1 CDR dans un grand centre urbain.....	55
7.2 CDR opérant dans un milieu de 300 000 – 500 000 habitants.....	55
7.3 Les petites CDR opérant en milieu rural et peu peuplé.....	56
CONCLUSION.....	63
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	67
ANNEXE 1. QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE POUR LES PROMOTEURS DE LA COOPÉRATIVE DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL ACADIE.....	71

## LISTE DES FIGURES

Figure 1	Grille d'analyse des facteurs de réussite en développement coopératif .....	7
Figure 2	Régions administratives du Québec .....	24
Figure 3	Les régions francophones du Nouveau-Brunswick .....	26
Figure 4	Performance des CDR des catégories 1 et 2, en 2004-2005 .....	30
Figure 5	Performance des CDR de la catégorie 3, en 2004-2005 .....	30
Figure 6	Performance des CDR dans leurs catégories respectives en 2005-2006.....	32
Figure 7	Performance des CDR de la catégorie 1, en 2005-2006 .....	32
Figure 8	Performance des CDR de la catégorie 2, en 2005-2006 .....	33
Figure 9	Performance des CDR de la catégorie 3, en 2005-2006 .....	33
Figure 10	Performance des CDR dans leurs catégories respectives en 2006-2007.....	36
Figure 11	Performance des CDR de la catégorie 1, en 2006-2007 .....	36
Figure 12	Performance des CDR dans la catégorie 2, en 2006-2007.....	37
Figure 13	Performance des CDR de la catégorie 3, en 2006-2007 .....	37
Figure 14	Performance des CDR dans leurs catégories respectives en 2007-2008.....	40
Figure 15	Performance des CDR de la catégorie 1 en 2007-2008 .....	40
Figure 16	Performance des CDR de la catégorie 2 en 2007-2008 .....	41
Figure 17	Performance des CDR de la catégorie 3, en 2007-2008 .....	41
Figure 18	Performance des CDR dans leurs catégories respectives en 2008-2009.....	44
Figure 19	Performance des CDR de la catégorie 1 en 2008-2009 .....	44
Figure 20	Performance des CDR de la catégorie 2 en 2008-2009 .....	45
Figure 21	Performance des CDR de la catégorie 3 en 2008-2009 .....	45
Figure 22	Performance des CDR dans leurs catégories respectives en 2009-2010.....	48
Figure 23	Performance des CDR de la catégorie 1 en 2009-2010 .....	48
Figure 24	Performance des CDR de la catégorie 2 en 2009-2010 .....	49
Figure 25	Performance des CDR de la catégorie 3 en 2009-2010 .....	49
Figure 26	Performance des CDR dans leurs catégories respectives en 2010-2011.....	52
Figure 27	Performance des CDR de la catégorie 1 en 2010-2011 .....	52
Figure 28	Performance des CDR de la catégorie 2 en 2010-2011 .....	53
Figure 29	Performance des CDR de la catégorie 3 en 2010-2011 .....	53
Figure 30	Coopératives créées par tranche de 100 000 \$ de budget, de 2004 à 2011 .....	58
Figure 31	Coopératives créées par tranche de 100 000 \$ de subventions, de 2004 à 2011.....	61

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Outils financiers pour les coopératives par province canadienne .....	14
Tableau 2. Régions administratives du Québec et population desservie par les CDR du Québec .....	24
Tableau 3. Population des régions francophones du Nouveau-Brunswick.....	26
Tableau 4. Catégorisation des CDR en fonction des populations desservies .....	27
Tableau 5. Coopératives créées et fonds de roulement des CDR, année financière 2004 à 2005.....	29
Tableau 6. Coopératives créées et fonds de roulement des CDR, année financière 2005 à 2006.....	31
Tableau 7. Coopératives créées et fonds de roulement des CDR, année financière 2006 à 2007.....	35
Tableau 8. Coopératives créées et fonds de roulement des CDR, année financière 2007 à 2008.....	39
Tableau 9. Coopératives créées et fonds de roulement des CDR, année financière 2008 à 2009.....	43
Tableau 10. Coopératives créées et fonds de roulement des CDR, année financière 2009 à 2010.....	47
Tableau 11. Coopératives créées et fonds de roulement des CDR, année financière 2010 à 2011.....	51
Tableau 12. Création de coopératives 2005-2011.....	57
Tableau 13. Création de coopératives en fonction du budget des CDR .....	59
Tableau 14. Coopératives créées en fonction des subventions étatiques .....	60

## LISTE DES ACRONYMES

CAC	Conseil acadien de la coopération
CCQ	Conseil de la coopération du Québec
CDC	Corporation de développement communautaire
CDR	Coopérative de développement régional
CLD	Centre local de développement
CQCM	Conseil québécois de la coopération et de la mutualité
FCDRQ	Fédération des Coopératives de développement régional du Québec
FIDA	Fonds intercoopératif de développement Acadie
IRECUS	Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke
OBNL	Organisme à but non lucratif
SDC	Société de développement des coopératives

## 1. INTRODUCTION<sup>1</sup>

Les coopératives ont joué un rôle important dans le développement économique et culturel des communautés acadiennes. Elles ont émergé avec le Mouvement d'Antigonish, instauré en réaction à la Grande Crise (Leclerc et Doiron, 2011). Plus précisément à cette époque, les Acadiens tentaient de rattraper un retard économique important. L'agriculture y était depuis longtemps confinée à une économie de survivance tandis que la pauvreté des pêcheurs allait en s'accroissant. Cette situation poussa le père James Tompkins, en Nouvelle-Écosse, à décrier publiquement, dans une lettre de 1927, les abus de certains commerçants envers les travailleurs acadiens. Son cri d'alarme eut comme conséquence la mise sur pied d'une commission d'enquête dont les recommandations ont permis l'accès à un budget gouvernemental dédié au développement de coopératives (Doiron, 1996).

Les instigateurs du Mouvement d'Antigonish eurent de l'influence dans toutes les provinces maritimes. Bien que l'on retrouve des succès de ce mouvement un peu partout, c'est au Nouveau-Brunswick que ce modèle de développement reçoit un appui des plus favorables (Doiron, 1996). Vivant en société minoritaire, les leaders des communautés acadiennes voient dans cette formule d'autogestion une opportunité de développement, mais aussi un moyen de s'affranchir du contrôle économique et social de la majorité anglophone (Doiron, 1996). L'émergence de ce mouvement est grandement liée à l'engagement des bénévoles et au sens de l'organisation des membres du clergé catholique qui considéraient le modèle coopératif comme un outil essentiel dans la préservation et le développement de la culture et l'identité acadienne (Doiron, 1996). Ce mouvement fut culturellement soudé au nationalisme acadien (Girard et Brière, 2008) et le demeure encore aujourd'hui malgré l'apparition de courants idéologiques diversifiés dans la communauté acadienne. Ce mouvement qui s'implante en Acadie s'est développé et nous nous intéresserons au sujet de la création de

---

<sup>1</sup> Ce texte est un essai-intervention présenté en décembre 2014 à l'IRECUS dans le cadre du programme de Maîtrise en gestion et gouvernance des coopératives et des mutuelles. Elle a été rédigée sous la direction du professeur André Leclerc, titulaire de la Chaire des caisses populaires acadiennes en gestion des coopératives de la Faculté d'Administration de l'Université de Moncton. L'auteur a reçu un soutien financier de la Chaire des Caisses populaires acadiennes en gestion des coopératives.

coopératives dans notre contexte contemporain.

Cet essai-intervention se veut de contribuer à un répertoire limité en recherche coopérative en Acadie. Celui-ci est divisé en deux grandes sections. On verra tout d'abord le contexte historique de l'émergence des Coopérative de développement régional (CDR) au Québec et en Acadie du Nouveau-Brunswick. Cette section historique montrera la culture coopérative de ces deux peuples francophones, le processus de création des CDR et la collaboration de l'État provincial avec celles-ci. Dans la deuxième partie, nous effectuerons l'analyse de la situation financière et économique des CDR et des projets qu'elles ont appuyés entre 2005 et 2011. Ce regard sur les finances et les réalisations des CDR permettra de répondre à notre question sur leurs rôles et impacts socioéconomiques dans leur région respective.

## **2. PROBLÉMATIQUE**

Étant des entreprises associatives plutôt que des associations d'actionnaires, les coopératives ont à faire face à différents défis que ne rencontrent pas toutes les entreprises traditionnelles. Plusieurs initiatives collectives requièrent un soutien de la part d'une fédération de coopératives ou d'autres coopératives afin de recevoir un encadrement financier et technique adéquat (Doiron, 1996). Les besoins particuliers de ce modèle d'entreprise font que l'encadrement gouvernemental destiné aux petites et moyennes entreprises n'est pas tout à fait adapté à leur réalité. Il a donc été nécessaire de répondre à ce besoin et d'offrir des opportunités d'encadrement et de développement qui ont mené à la création d'une organisation d'experts-conseils spécialisée dans ce type d'entrepreneuriat social, les coopératives de développement régional (CDR).

C'est pour répondre à ce besoin qu'a été créée, en 2004, la Coopérative de développement régional Acadie (CDR Acadie) au Nouveau-Brunswick. La CDR Acadie est un organisme qui propose une gamme de services voués tant à la promotion et à l'appui du développement coopératif qu'à l'assistance et la recherche d'appui financier pour la création de nouvelles coopératives ou de projets d'expansion dans les coopératives existantes (Leclerc et Doiron, 2012).

Le Québec a lui aussi une longue et riche histoire de développement coopératif (Fédération des Coopératives de développement régional du Québec (FCDRQ), 2012). Réseau en plein développement depuis la deuxième moitié du 20<sup>e</sup> siècle, les CDR du Québec se distinguent par leur longue existence et par l'appui particulier du gouvernement provincial qui reconnaît ainsi l'apport du mouvement coopératif dans l'économie québécoise. Cette démarche entrepreneuriale organisée par le mouvement coopératif québécois crée une véritable intercoopération entre les coopératives, l'État et ces nouvelles institutions de développement. Ces dernières assurent une offre provinciale de services techniques en développement coopératif. En plus d'être étalées sur l'ensemble du territoire québécois, les CDR se sont dotées d'une fédération pour assurer un lien permanent entre elles.

Le mouvement coopératif en Acadie a dû surmonter plusieurs défis de taille que n'a pas eu à affronter le mouvement coopératif au Québec. Sans aide significative du gouvernement provincial, le cas de la CDR Acadie impose une réflexion sur l'impact socio-économique d'un tel organisme au Nouveau-Brunswick, mais aussi sur la liaison ambiguë entretenue entre cet organisme et le gouvernement provincial. Il est facile, à première vue, de croire que l'impact de la CDR en Acadie est moins important que celui du réseau québécois. Néanmoins, nous émettons l'hypothèse que les difficultés subies par la CDR Acadie la place dans une position qui oblige ses membres à être davantage solidaires. Cette situation force à développer une plus grande autonomie envers l'État que les CDR québécoises. Le développement de la CDR Acadie doit passer par une prise en charge prononcée et une approche innovante accrue pour assurer un développement coopératif durable en Acadie.

Les CDR deviennent rapidement des acteurs incontournables du développement coopératif dans un modèle économique libéral. Le mouvement coopératif doit faire preuve d'adaptation constante face aux politiques provinciales, accentuant ainsi les spécificités des CDR de chaque province. Si les CDR du Québec bénéficient d'une loi progressiste<sup>2</sup> et d'un financement favorable à la création de coopératives, ce n'est pas le cas pour la CDR Acadie du Nouveau-Brunswick. Au contraire, en plusieurs occasions, on constate plutôt des décisions gouvernementales défavorables à l'égard des coopératives<sup>3</sup>.

Dans l'objectif d'analyser la performance en création de coopératives de la CDR Acadie, nous comparerons l'ensemble des CDR. Nous essayerons aussi de mieux comprendre ces organisations aux réalités différentes. Il est donc intéressant de comparer ces coopératives de développement régional afin de mieux comprendre les aboutissants du développement de l'entrepreneuriat coopératif. Dans cet essai-intervention, nous poserons donc la question suivante : en comparant les résultats financiers et la création de projets entre les coopératives

---

<sup>2</sup> Dès 1982, la *Loi sur les coopératives* établit des dispositions législatives particulières pour les coopératives de travailleurs et reconnaît les coopératives de travailleurs actionnaires, un pas de géant pour le mouvement coopératif. Voir le site : <http://www.fcdrg.coop/index.php?id=39> (consulté le 2012-02-01).

<sup>3</sup> Cela s'observe concrètement de différentes façons. Par exemple, jusqu'en 2014, le crédit d'impôt à l'investissement accessible aux petites et moyennes entreprises ne l'est pas pour les coopératives. Développement économique Nouveau-Brunswick, le ministère provincial du développement économique, ne

de développement régional du Québec et la CDR Acadie, quels sont les constats différentiels quant à l'impact socio-économique depuis la création de la CDR Acadie?

---

possède aucune expertise ou programme d'appui à l'entrepreneuriat collectif. (Leclerc et Doiron, 2012)

### 3. CADRE THÉORIQUE

Dans le cadre de cet essai-intervention, nous utiliserons une grille analytique développée par Doiron et Leclerc (2012; figure 1). Celle-ci propose la mise en interaction de cinq grandes sphères permettant d'identifier les facteurs contribuant à la réussite et au développement du mouvement coopératif. Selon ces auteurs, il y aurait alors 1) les facteurs humains et sociaux, 2) les facteurs liés à la formule coopérative, 3) les facteurs liés aux éléments historiques et culturels, 4) les facteurs économiques et finalement 5) les facteurs liés à l'engagement renouvelé des partenaires.

Cette grille analytique définira la structure de l'approche comparative qui visera à observer les obstacles qu'occasionne l'utilisation du modèle coopératif et les solutions / innovations choisies par les organisations coopératives face à ces défis. Le développement coopératif s'appuie fondamentalement sur des expériences de prise en charge collective qui contribuent à l'émancipation ou même à la consolidation d'un secteur (par exemple, la pêche). La grille de Doiron et Leclerc permet de comprendre la complexité du mouvement coopératif dans un contexte d'intercoopération intersectorielle. Différentes coopératives de différents secteurs travaillent ensemble et créent un rapport complexe de relations intercoopératives. Leur collaboration n'est pas seulement économique, mais autant sociale et culturelle, car elle s'appuie sur une philosophie de développement solidaire inévitable dans le mouvement coopératif.

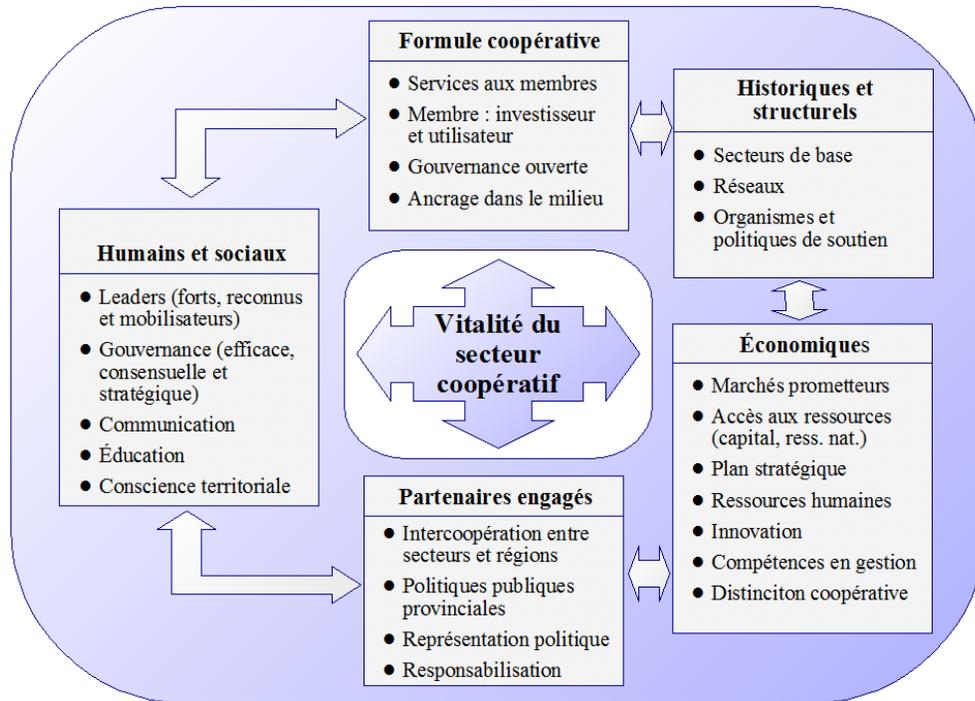


Figure 1 Grille d'analyse des facteurs de réussite en développement coopératif (tirée de Leclerc et Doiron, 2012)

Enfin, cette grille permettra de comprendre les insuffisances et les réussites de notre objet d'étude. Elle permet d'y inclure une analyse financière, mais aussi une perspective culturelle. Il ne faut pas sous-estimer l'influence sociocommunautaire dans le développement du mouvement coopératif. Tel qu'énoncé par Gazibo et Jenson (2004), l'approche culturelle part de l'idée selon laquelle, derrière les formes d'organisations qui peuvent sembler similaires structurellement, se trouve une réalité transformée par des acceptations très variables liées aux sociétés et par les identités des groupes qui la composent. Avec cette approche, nous serons donc à même de répondre à la problématique de départ tout en poussant la réflexion sur l'apport de ces organisations.

#### 4. MÉTHODOLOGIE

L'étude concernant les coopératives de développement régional est un terrain peu développé. Dans la communauté acadienne, aucune étude n'a été menée sur le sujet et peu d'auteurs écrivent sur le mouvement coopératif. Elle présente alors un domaine de prédilection pour un travail empirique. De cette façon, il est pertinent de comparer le fonctionnement et les particularités de cette organisation d'experts conseils en Acadie avec celles du Québec. Puisque la CDR Acadie est grandement inspirée du modèle québécois, nous croyons que le choix d'une approche comparative est idéal afin de mieux comprendre les spécificités du modèle acadien. Ces organisations présentent alors des caractéristiques analogues, ce qui est un élément fondamental dans la recherche comparative qui vise à mettre en évidence des différences dans un ou plusieurs domaines. (Dogan et Pelassy, 1981)

Au niveau de la méthode, ce mémoire utilise une *comparaison individualisante* qui consiste à mettre en « lumière les caractéristiques spécifiques au cas étudié en le contrastant avec d'autres cas » (Gazibo et Jenson, 2004, p. 63). Le choix de cette méthode offrira la possibilité de comprendre les particularités de la CDR Acadie. Ainsi, l'approche utilisée dans les études comparatives a la particularité de fournir de nouvelles perspectives sur le sujet étudié. L'approche comparative sera menée par l'utilisation de diverses sources bibliographiques sur les facteurs historiques et culturelles ayant mené à la création de ces organisations ainsi que les relevés financiers des CDR étudiées. Si la question des coopératives est bien présente dans les sources bibliographiques, le manque de sources académiques concernant les CDR justifie une recherche empirique. Cette recherche exploitera donc neuf entrevues semi-dirigées effectuées auprès d'acteurs du milieu coopératif ayant entretenu une relation directe ou indirecte avec la CDR Acadie. Parmi les interviewés, on retrouve des employés de la CDR Acadie, des membres du conseil d'administration de la CDR Acadie et des personnes influentes dans le mouvement coopératif acadien. La grille d'entrevue est reproduite à l'annexe 1.

## **5. COMPARAISONS DES CDR EN ACADIE ET AU QUÉBEC**

Les mouvements coopératifs acadien et québécois se développent au 20<sup>e</sup> siècle avec des similitudes et des différences. Nous chercherons dans cette section à résumer le contexte d'émergence du mouvement coopératif acadien ainsi que celui en sol québécois. Nous chercherons à expliquer l'engagement des organisations coopératives, l'État et le discours des acteurs dans le processus de création des coopératives de développement régional.

### **5.1 Le contexte d'émergence des coopératives de développement régional du Québec**

Après la fondation et le développement des caisses Desjardins, le mouvement coopératif du Québec se développa progressivement à partir de la fin des années 1930. Principalement établies dans le milieu alimentaire et forestier, ces coopératives non financières cherchaient à répondre aux besoins pressants découlant de la crise économique qui faisait rage à cette époque (Quintin, 2003)<sup>4</sup>. Le Québec se montre sensible à cette forme d'entreprise. L'État québécois les considère alors comme un véritable outil de développement économique dans les régions et reconnaît leur apport social différent de celui des entreprises traditionnelles (Quintin, 2003). Il prend alors graduellement un rôle important dans le développement coopératif.

La province instaure ainsi, en 1968, un nouveau ministère, celui des Institutions financières, des Consommateurs et des Coopératives. Cette décision devient un avancement symbolique pour le mouvement coopératif qui se voit officiellement, par le biais d'un ministère et par les représentants gouvernementaux, accorder une reconnaissance formelle. Cela se traduit par un appui financier substantiel pour la création de coopératives dans l'objectif, défini par la province, de créer ou maintenir des emplois (Quintin, 2003). La province s'engage alors à appuyer la création et la capitalisation des coopératives par une série de mesures politiques et financières favorables à son développement dont l'organisation des Coopératives de

---

<sup>4</sup> Claude Quintin dans (2003) *Les coopératives de développement régional et le développement coopératif au Québec*, Sherbrooke : Université de Sherbrooke. L'auteur a œuvré dans le mouvement coopératif québécois et son livre exprime son vécu et ses opinions en plus de quelques références de chercheurs avec des données. Il est

développement régional (Martin-Caron, 2011).

La première Coopérative de développement régional apparaît en Outaouais, en 1973, sous le nom de Conseil des coopératives de l'Outaouais. Cette création sera suivie en 1977, de la Société de développement des coopératives (SDC) qui aura pour mission, entre autres, le développement des entreprises coopératives (Martin-Caron, 2011). La SDC fournit alors des ressources humaines aux coopératives émergentes et en développement (Quintin, 2003). En 1984, elle est transformée en société d'État et sa fonction de développement des coopératives est attribuée à la Direction des coopératives du ministère de l'Industrie et du Commerce. Un nouveau programme spécifiquement dédié à la création des CDR sera créé par le ministère provincial et il permettra alors la naissance de ce type d'organisation dans diverses régions du Québec (Martin-Caron, 2011). Cette nouvelle approche de développement coopératif au niveau régional est mise de l'avant par le gouvernement au début des années 1980 en réponse aux revendications du monde coopératif (Quintin, 2003). La fin des années 1980 verra ainsi naître ce qui est aujourd'hui la Fédération des CDR du Québec qui créera la grande majorité des CDR québécoises actuelles (FCDRQ, 2011).

La mission de ces CDR consiste, au départ, à réunir les coopératives sur un territoire donné et à organiser une concertation des acteurs régionaux du mouvement coopératif pour aider le développement de la formule coopérative. En fait, la mission des CDR est d'offrir un service d'aide au démarrage et à l'expansion d'entreprises coopératives avec de l'encadrement technique et financier adapté aux réalités coopératives. De plus, les CDR facilitent l'affiliation de ces entreprises aux fédérations de coopératives concernées, car au Québec plusieurs regroupements sectoriels de coopératives sont déjà bien enracinés<sup>5</sup>.

Les CDR ne visent pas seulement à conseiller, mais aussi à stimuler l'implantation de nouvelles entreprises coopératives et aider à leur croissance par un suivi (Martin-Caron, 2011). Ces objectifs se réalisent par l'entremise d'informations et de formations, mais aussi

---

important de saisir que son œuvre n'est pas reconnu comme une recherche scientifique.

<sup>5</sup> Nous n'avons qu'à penser aux Caisses Desjardins, les coop d'habitations, producteurs laitiers et bien d'autres secteurs qui sont déjà regroupés avec ce qu'on appelle une coopérative de 2<sup>e</sup> ou de 3<sup>e</sup> niveau (fédération, confédération)

avec des outils de développement économique et des ressources humaines agissant à titre d'experts-conseils en développement coopératif. Cette expertise adaptée à la réalité du monde coopératif répond à un besoin évident, alors que la plupart des services d'appui à l'entrepreneuriat se concentrent sur le modèle d'entreprise traditionnel (entreprises individuelles, sociétés en nom collectif et sociétés à capital-actions)<sup>6</sup>.

### **5.1.1 Relation avec le gouvernement provincial du Québec**

La particularité du mouvement coopératif au Québec est essentiellement la relation privilégiée qu'il entretient avec le gouvernement provincial. Ce dernier offre un financement comparable à nulle autre province. La province du Québec s'est dotée d'un ministère associé au développement coopératif et d'une série de lois qui marqueront une distinction entre les entreprises coopératives et les entreprises traditionnelles (Quintin, 2003). Depuis, l'implication de l'État est notable tant dans le secteur financier que politique<sup>7</sup>. Il s'agit d'une aide considérable dans leur développement, mais elle place également les coopératives dans une position de dépendance et de précarité face aux humeurs des différents gouvernements.

De fait, les CDR et les autres organisations et fédérations coopératives devront constamment se liguer tant contre le désengagement de la province que contre son engagement excessif. En 1976, les coopératives se sont mobilisées pour protester contre le souhait du Parti Québécois de prendre une place majeure dans le développement coopératif; le gouvernement s'est alors vu dans l'obligation de reculer (Quintin, 2003). Quelques années plus tard, avec l'arrivée au

---

<sup>6</sup> Les Coopératives de développement régional (CDR) offrent un service unique et particulier qui n'est pas offert tant par les Corporations de développement communautaire (CDC) qui ne couvrent pas tout le territoire ou les Centres locaux de développement (CLD) (ces derniers possédant davantage d'expérience pour les entreprises traditionnelles ou les organismes à but non lucratif (OBNL)). Les Caisses Desjardins, bien qu'elles soient inévitablement présentes dans l'engagement et le soutien aux CDR, ne désirent pas remplir officiellement le mandat de développer et outiller les coopératives en démarrage (pour les questions non financières). Le Conseil de la coopération du Québec (CCQ), aujourd'hui appelé Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM), offre des outils et des informations, mais il n'a pas d'équipe de terrain au niveau régional pour s'occuper du réel démarrage de plusieurs coopératives (surtout celles œuvrant dans un secteur où il n'y a pas de fédérations). Plusieurs coopératives n'ont pas accès à une Fédération, puisque certaines coopératives sont dans des secteurs émergents et n'ont pas d'autres coopératives avec lesquelles elles pourraient s'associer en fédération, ce qui pourrait les aider au niveau juridique dont les coûts des services les rendent trop souvent inaccessibles.

<sup>7</sup> Le mouvement coopératif du Québec a notamment bénéficié de plusieurs lois favorables dont un amendement à l'article 225 en 1983 permettant aux coopératives d'acquérir et de détenir des actions dans une entreprise. De plus, le ministère des Affaires sociales a décidé d'accorder un minimum de 50% des contrats de services au secteur coopératif (Quintin, 2003).

pouvoir du gouvernement libéral en décembre 1985, ce fut le combat inverse. Le gouvernement libéral, prônant une philosophie moins interventionniste, amène un nouveau questionnement sur le développement coopératif. Il réévalue les relations entre l'État et le mouvement coopératif, ce qui résulte en une diminution du champ d'application du programme de la SDC et par une abolition du poste de sous-ministre associé aux coopératives (Quintin, 2003).

Les politiques ambivalentes des divers gouvernements font comprendre aux CDR l'importance de se regrouper et d'agir collectivement. Le gouvernement provincial traite les demandes politiques et de subventions des CDR de façon individuelle (Quintin, 2003). Ce morcellement se ressent dans le mouvement coopératif où l'iniquité entre les CDR du Québec crée un déséquilibre entre les régions qu'elles desservent. À cette problématique s'ajoute l'absence formelle des CDR à la table du Conseil coopératif québécois (CCQ). Le CCQ est alors le représentant des différentes fédérations coopératives du Québec; il est donc, par nature, un outil puissant de lobbying au gouvernement provincial, de même qu'auprès des instances fédérales. Les CDR n'ayant pas de fédération formelle, elles ne sont ainsi pas représentées la table du CCQ. La question de la place des CDR dans l'échiquier coopératif et de leurs relations avec le gouvernement provincial devient évidemment polémique. Les CDR, alors désunies, sont de toute évidence moins outillées pour négocier avec le gouvernement provincial. Cette situation dure jusqu'en 1990, année à laquelle les CDR deviennent officiellement parties prenantes de la gouvernance du CCQ en ayant une association des CDR qui deviendra officiellement la Fédération des coopératives de développement régional du Québec en 1998 (Quintin, 2003).

Ainsi, malgré la fluctuation des subventions et des décisions et relations gouvernementales instables, les CDR réussissent à créer une association formelle des CDR du Québec. La nouvelle Fédération des CDR du Québec réussit tranquillement à être reconnue comme regroupement des principaux organismes d'aide au démarrage de coopératives dans la province grâce, entre autre, à leurs bons résultats (Quintin, 2003). Les CDR réussissent notamment à établir un système de péréquation interne pour pallier les difficultés de

financement entre les organisations. Parler d'une seule voix face à la problématique du développement des coopératives québécoises semble donner de bons résultats malgré certaines décisions unilatérales de la province.<sup>8</sup>

En 2000, un bilan réalisé par le ministère de l'Industrie et du Commerce constate que les CDR, malgré leurs succès, vivent dans un grand isolement. En fait, leur faible fonctionnement en réseau fait que les services, les frais facturés, les expertises offertes et les outils de travail utilisés varient énormément d'une organisation à l'autre (Quintin, 2003). De plus, le chevauchement des organisations et fédérations créent des conflits qui polarisent le mouvement coopératif québécois<sup>9</sup>. Les acteurs du milieu sont divisés sur la question de la gestion du développement coopératif. Ceux-ci se demandent si c'est une concertation régionale de coopératives (comme le sont les CDR), ou bien le Conseil coopératif québécois (aujourd'hui appelé le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, le CQCM) qui doit se doter d'une aile de développement coopératif qui toucherait toutes les régions. Donc, deux philosophies s'affrontent. L'une dit que le développement coopératif doit se structurer à la base, car le lien d'usage est créé par les coopérateurs de la région (du bas vers le haut). L'autre philosophie soutient que le mouvement coopératif, par le biais de son milieu associatif, peut mener la responsabilité du développement coopératif, le lien d'usage se faisant par la hiérarchie du haut vers le bas. C'est donc une lutte de pouvoir interne et un débat idéologique qui sévira pour répondre à ce problème. Il s'agit de décider de la structure de gouvernance qui orientera le développement coopératif : du bas vers le haut (CDR) ou du haut vers le bas (CCQ) (Quintin, 2003).

Il est important de préciser l'abondance de l'aide financière que l'État québécois offre au mouvement coopératif, puisque celle-ci distingue nettement le Québec et le Nouveau-

---

<sup>8</sup> La province du Québec vote une loi sans préavis en 1998 sur la Curatelle publique qui a préséance sur la *Loi sur les coopératives*. Cette loi décide unilatéralement que 3 ans après la dernière transaction avec sa coopérative, un membre cesse automatiquement d'en faire partie, sans qu'on lui demande son avis et qu'il le veuille ou non. Cette loi, qui persiste encore aujourd'hui, est perçue par le mouvement coopératif comme une ingérence inacceptable sur le choix des coopérateurs (Quintin, 2003).

<sup>9</sup> Plusieurs demanderont que le CCQ prenne le contrôle du développement coopératif plutôt que les CDR, tandis que d'autres pensent que le CCQ devrait avoir une meilleure représentation régionale en travaillant en collaboration avec les bureaux régionaux des CDR (Quintin, 2003).

Brunswick. Au Québec, le lobbying des CDR leur a valu l'accès à deux types de subventions spécifiques à leur fonctionnement. Il y a d'abord les subventions sans conditions<sup>10</sup> et ensuite, des subventions conditionnelles à la création ou au maintien d'emplois dans les coopératives. S'ajoutent à ces subventions directes aux CDR, la multitude de programmes de financement et d'incitatifs à l'investissement coopératif pour le démarrage et le développement des coopératives, les subventions avec conditions<sup>11</sup>. Le coffre à outil étatique québécois pour le développement coopératif est donc très bien garni. Le tableau suivant montre d'ailleurs l'importante avance du Québec quant au niveau de financement du développement coopératif en comparaison aux autres provinces et territoires du Canada; de ceci est exclu l'aide directe aux CDR déjà mentionnée.

Tableau 1. Outils financiers pour les coopératives par province canadienne



<sup>10</sup> Subventions qui ne nécessitent aucune action ou échange direct en retour pour être reçues par la coopérative de développement régional. Par exemple, au Québec, les CDR reçoivent une subvention de base peu importe leur performance, ou les actions menées durant une année financière, c'est pourquoi cette subvention est interprétée comme étant sans conditions.

<sup>11</sup> Subventions qui nécessitent une action, un critère ou un ensemble d'actions ou de critères pour être reçues par la coopérative de développement régional.

Source : Béland, 2014<sup>12</sup>

Somme toute, les CDR québécoises ont réussi à consolider leur enracinement dans leur milieu, de même que leurs partenariats à l'échelle régionale. L'implication de la province y est pour beaucoup, les différents incitatifs financiers ayant favorisé une plus grande agressivité des CDR dans leurs interventions augmentant ainsi considérablement leur performance. Bien que les CDR aient réussi à prouver leur efficacité au Québec, elles devront faire face à plusieurs défis dans l'avenir afin d'assurer le développement à long terme des coopératives. Elles espèrent arriver à mettre en place un meilleur arrimage avec les autres fédérations afin de développer l'intercoopération et d'offrir de l'éducation coopérative dans le but de former une prochaine génération de coopérateurs.

## **5.2 Le contexte d'émergence de la Coopérative de développement régional Acadie**

Bien que l'évolution du mouvement coopératif acadien puisse paraître similaire au mouvement québécois, celui-ci puise son émergence dans une toute autre histoire. En effet, le début d'une véritable lancée du mouvement coopératif acadien naitra des répercussions de la Commission MacLean qui recommandera l'embauche et la formation de propagandistes de la coopération à travers le service de l'éducation permanente de l'Université St-François-Xavier d'Antigonish en Nouvelle-Écosse (Daigle, 1990). Ce mouvement, financé par le gouvernement fédéral, était dirigé par le père Moses Michael Coady. Il s'appuyait sur la mise en place de cercles d'études dans les communautés, outil d'éducation, de sensibilisation et de prise en charge du développement. Au début des années 1930, c'est le père Livain Chiasson de Shippagan qui devient directeur de l'éducation des adultes pour tout le Nouveau-Brunswick (Daigle, 1990).

La similarité entre les deux mouvements est celle d'avoir émergé dans des milieux défavorisés sur le plan économique. Le développement, tel que l'Acadie l'a connu, est directement lié à une éducation coopérative menée, pour la plupart, par des leaders catholiques (Coady, 1939). Ainsi, les coopératives de pêcheurs, les caisses populaires

---

<sup>12</sup> Coopératives et mutuelles Canada, tableau comparatif des outils d'appui à la capitalisation par province réalisé par Michaël Béland pour un atelier de capitalisation au sommet de CMC à Moncton en 2014.

acadiennes et de nombreuses coopératives alimentaires ont vu le jour à partir du milieu des années 1930 et jusqu'aux années 1970. Durant cette période, les cercles d'études, s'avérant moins nécessaires avec la création de coopératives, se voient remplacer par des gestionnaires et des professionnels pour gérer l'entreprise coopérative. La priorisation des coopérateurs acadiens d'investir leur temps dans les cercles d'étude diminue et le financement fédéral du mouvement Antigonish cesse. L'ensemble de ces réalités auront donc comme conséquence l'abolition volontaire des cercles d'études vers la deuxième moitié du 20<sup>e</sup> siècle (Daigle, 1990). Toutefois, le mouvement coopératif en Acadie est alors arrivé à une certaine maturité. Ayant solidifié sa base, il crée en 1955 une association coopérative, l'Union des coopératives acadiennes (Fédération des caisses populaires acadiennes, 2011). Celle-ci laisse présager la naissance d'un regroupement capable d'assurer le développement du mouvement coopératif acadien (Daigle, 1990).

Néanmoins, la deuxième moitié du 20<sup>e</sup> siècle ne se traduit pas par un développement coopératif continu, mais bien par la maîtrise de la gestion des entreprises coopératives dans leurs secteurs respectifs. En effet, bien que les coopératives aient créé de solides structures de gestion, des fédérations et même des structures d'approvisionnement collectives, le développement coopératif ne représente, à ce moment, la priorité d'aucune organisation coopérative acadienne.

La Fédération des caisses populaires acadiennes prend alors en charge le secteur associatif dévoué au développement de nouvelles coopératives. L'Union des coopératives acadiennes devient, en 1980, le Conseil acadien de la coopération (CAC). Sous l'égide des Caisses populaires, cette nouvelle entité se donne le mandat de représenter et de développer le mouvement coopératif en milieu acadien au Nouveau-Brunswick (Doiron, 1996). Il n'est toutefois pas le seul à se préoccuper du développement coopératif. Les coopératives alimentaires membres de Coop Atlantique s'occupent également du développement de coopératives, tant dans les régions acadiennes qu'anglophones, avec des moyens moins élevés que ceux que l'on retrouve au CAC (Coop Atlantique, 1991).

Malgré l'intervention du CAC et de Coop Atlantique, il n'existe donc plus, à cette époque, de mouvement ou d'organisation pour s'occuper pleinement des coopératives non alimentaires et non financières. Cette situation est jugée insatisfaisante par les coopérateurs acadiens qui souhaitent un développement coopératif plus important. Il devient impératif de créer une organisation qui comblerait ce manque (Entrevue 4, 2013).

### **5.2.1 La création de la CDR Acadie**

Le CAC subit plusieurs critiques des acteurs sociaux quant à sa capacité à développer le plein potentiel coopératif en Acadie. En réponse à ces critiques, son gestionnaire, Melvin Doiron, réalise, en 1995, une étude de faisabilité pour l'établissement d'un conseil de développement régional, dans le cadre de son cursus de maîtrise en gestion et développement des coopératives à l'Université de Sherbrooke. Il fait alors la proposition suivante :

En se basant sur les rapports soumis et en tenant compte des expériences passées en matière de développement coopératif, il est possible de conclure qu'une stratégie moderne et efficace pour le développement de nouvelles coopératives repose sur la mise en place de véritables mécanismes de soutien et cela par l'établissement de groupes d'experts-conseils polyvalents solidement appuyés par un ou des secteurs coopératifs déjà bien établis. (Doiron, 1995, p. 28)

Il en arrive ainsi à la conclusion que les agences privées et publiques de développement économique et entrepreneurial établies dans les régions en Acadie ne sont pas en mesure de promouvoir la formule coopérative. Il démontre le besoin de services d'experts-conseils spécialisés en développement coopératif offerts en français (Doiron, 1996). Il décrit ainsi la spécificité du contexte acadien tout en identifiant les besoins en développement coopératif. Doiron quittera ses fonctions au CAC peu de temps après avoir complété sa maîtrise.

Cette étude de faisabilité est le premier pas vers la création de la Coopérative de développement régional Acadie. Sa proposition s'inspire grandement du modèle des CDR au Québec, mais aussi de nombreuses études, dont une menée par le professeur Fairbairn de l'Université de la Saskatchewan, démontrant la nécessité de partager la responsabilité du développement de coopératives.

La Canadian Co-operative Association et le Conseil Canadien de la Coopération avec leurs filiales régionales devront puiser au sein de chaque région des possibilités d'étendre le mandat d'un des groupes d'experts-conseils existants ou

prendre des mesures en vue de constituer un nouveau groupe. Ils devront se concentrer sur les types de coopératives qui ne sont pas desservies par des centrales de coopératives établies. (Fairbairn et Shepstone, 1993)

Ainsi, l'idée de laisser le développement coopératif à un organisme d'experts-conseils fait son chemin à la fin des années 1990. Il s'agit principalement de combler le vide au niveau de la promotion de la formule coopérative, mais encore dans l'établissement des services d'accompagnement de nouvelles coopératives et de coopératives existantes.

L'étude de faisabilité réalisée par Doiron visait ainsi à lancer les discussions autour de la possibilité de créer une Coopérative de développement régional en Acadie. Au début des années 2000, un groupe de travail se forme sur cette question. Ce groupe est composé de délégués du monde coopératif. On y retrouve un délégué de la Coopérative des travailleurs forestiers de McKendrick Ltée, Alonzo St-Pierre, le président de la Caisse populaire acadienne de Tracadie, André Morin et le président de la Coopérative régionale de la Baie, Melvin Doiron. Ce groupe fera une étude préliminaire pour la faisabilité d'une organisation. Ce n'est qu'à l'hiver 2004, dans la ville de Moncton, que des délégués de coopératives francophones se rassembleront pour étudier la structure d'une éventuelle CDR. Notons que le besoin d'une telle structure s'était surtout fait sentir chez les coopératives sans fédération.

Lorsque le Conseil acadien de la coopération est devenu plus ou moins une division du mouvement des Caisses populaires acadiennes, cela a créé un sentiment d'infériorité chez les autres coopératives (non financières). La CDR Acadie vient combler l'effet rassembleur et solidaire qui est nécessaire dans notre mouvement coopératif acadien. (Entrevue 7, 2014)

Un comité provisoire est alors mis sur pied. Au sein de ce comité se retrouvent des acteurs importants du mouvement coopératif tels que Donald Leblanc de la Coopérative des travailleurs forestiers de McKendrick Ltée, André Chouinard, directeur général de la Caisse populaire Madawaska, Gilberte Nowlan, administratrice de la Caisse populaire de Memramcook, Donald Bourque de la Caisse populaire Kent-Centre, Louie Surette de la Caisse populaire Beauséjour, Alonzo St-Pierre de la Coopérative des travailleurs forestiers d'Acadie-Bathurst, Pierre Turbide, directeur général de la Coopérative de Baie-Ste-Anne et Melvin Doiron, administrateur de la Coopérative régionale de la Baie. L'ensemble des

régions francophones de la province étaient donc représentées (Ensemble d'entrevues, 2011-2014).

La Coopérative de développement régional Acadie est officiellement incorporée à Bathurst le 4 octobre 2004. Melvin Doiron devient alors le premier président du conseil d'administration. À ses débuts, la CDR est composée presque entièrement de bénévoles. Un plan stratégique adopté pour coordonner le démarrage et le développement de la CDR permettra au conseil de se développer et d'embaucher un premier secrétaire et chargé de projets, Raymond Gionet. La réussite du projet permet, en 2007, l'embauche de Melvin Doiron comme directeur général ainsi que Nadia Doiron comme adjointe administrative. Si la relève pouvait alors sembler un défi de taille, la CDR compte maintenant sur des agentes de développement professionnelles.

Les premières années, je me demandais comme bien d'autres dans le mouvement : *qui pourra prendre la relève après Melvin ?* ...mais, de plus en plus, je pense qu'il y a une bonne relève pour la CDR Acadie. (Entrevue 4 et 5, 2011-2014)<sup>13</sup>

L'embauche d'agents de développement permanents en 2008, avec Annie Chiasson, et en 2011, avec Janelle Comeau, ainsi que des agents de projets dans les années qui ont suivi, a en effet permis la constitution d'une équipe de professionnels dédiée au développement coopératif. De 2013 à 2014, une nouvelle agente de développement, Stéphanie Beaulieu, a assuré une présence dans le Nord-Ouest de la province. Principalement situés dans la péninsule acadienne, ces employés aident grandement à l'organisation en étalant sa couverture sur le grand territoire acadien du Nouveau-Brunswick. Malgré les succès de la CDR Acadie, il est important de souligner que sa présence à l'extérieur de la Péninsule acadienne tarde à se développer. Son absence du sud-est de la province où l'économie est plus solide, par exemple, nuit à l'épanouissement de son plein potentiel et sa visibilité.

Néanmoins, la CDR Acadie demeure très active dans son milieu. Elle a d'ailleurs mis en place plusieurs projets afin d'augmenter le potentiel coopératif dans la région. Citons en

---

<sup>13</sup> Sentiment unanime recueilli lors des entrevues avec des administrateurs et des personnes externes à la CDR Acadie.

exemple le Fonds intercoopératif de développement Acadie (FIDA) créé en 2010 afin de pallier le manque de capitalisation. Le FIDA a commencé une campagne de recrutement en 2013 avec l'objectif d'atteindre 1 M \$ d'ici 2017. Ce Fonds devrait servir à offrir des garanties de prêts, à financer partiellement des études de faisabilité et des plans d'affaires et à acheter des parts sociales dans des entreprises coopératives. L'École des jeunes coopérateurs, créée en 2013, a également été mise sur pied par la CDR Acadie. Inspirée du modèle développé par l'Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke (IRECUS), elle prévoit offrir chaque 18 mois deux semaines intensives de formation coopérative dans le but de promouvoir l'entrepreneuriat collectif chez les jeunes en Acadie. Cela s'accompagne d'un projet de Coopératives jeunesse de services (CJS). Inspiré du modèle québécois des CJS, la première CJS en Acadie a vu le jour à Tracadie-Sheila en 2009. On compte aujourd'hui cinq CJS à travers la province<sup>14</sup>.

Bien que plusieurs intervenants du mouvement coopératif acadien avouent à la naissance de la CDR que l'organisme était peut-être le projet d'un seul homme (Melvin Doiron), la plupart des intervenants ont aujourd'hui confiance dans la capacité du personnel actuel de la CDR à mener ce bateau vers un développement coopératif soutenu.

### **5.2.2 Relation avec le gouvernement provincial du Nouveau-Brunswick**

Tel que souligné précédemment, le programme des CDR lancé dans les années 80 au Québec a été bien financé et diffusé sur l'ensemble du territoire par le gouvernement provincial. La CDR Acadie n'a toutefois pas bénéficié de la même relation avec la province. Jusqu'à l'annonce dans le discours du budget d'un crédit d'impôt à l'investissement dans une coopérative, aucun programme d'incitatif fiscal à l'investissement dans une coopérative n'existait au Nouveau-Brunswick (Ministère des Finances de la province du Nouveau-Brunswick, 2014)<sup>15</sup> S'ajoute à cela que, depuis sa création, aucune subvention directe n'est donnée à la CDR Acadie pour sa performance. Elle doit donc travailler avec les subventions liées au développement économique qui existent, car aucun programme spécifique aux

---

<sup>14</sup> Trois dans la Péninsule acadienne, une dans le Restigouche et une à Edmundston.

<sup>15</sup> Ce programme fût annoncé dans le budget provincial de la province du Nouveau-Brunswick (2014-2015) quoiqu'il n'ait pas encore été mis en pratique à la publication de cet essai.

coopératives, sauf celui mentionné ci-dessus, n'existe dans la province. L'ensemble des subventions découlent donc de programmes fédéraux (auxquelles toutes les provinces ont accès) et des initiatives provinciales, notamment de la Société de développement régional ou du ministère du Développement économique.

Ainsi, le plan financier derrière la création de la CDR Acadie repose d'abord sur la volonté des coopérateurs acadiens à créer et soutenir une CDR dont ils détiendraient collectivement le plein contrôle. L'étude de faisabilité de Melvin Doiron identifiait différentes sources de financement direct et indirect pour une organisation de développement coopératif comme la CDR et privilégiait sa prise en charge par le mouvement coopératif acadien. Doiron soutient que l'État ne devrait pas jouer le rôle d'instigateur du développement des coopératives, mais que cette responsabilité à la mobilisation doit être prise par le secteur coopératif. La position de Doiron de soutenir cette autonomie est innovatrice dans le mouvement francophone canadien (Doiron, 1996). Cette autodétermination paraît dans la gestion de la CDR, mais aussi dans la création mutuelle, par la CDR Acadie et la Fédération des caisses populaires acadiennes, du Fonds intercoopératif de développement Acadie. Seules des subventions avec conditions ont été allouées à la CDR pour ses trois premières années de fonctionnement.<sup>16</sup> Sur le total de 47 502 \$ en subventions pour la première année, 28 000 \$ sont venus du nouveau programme fédéral « Initiative de développement coopératif », soit du volet « Soutien conseil », afin d'appuyer la mise sur pied d'une CDR comme il en existait au Québec<sup>17</sup>. Au niveau provincial, la Société de développement régional accorda une enveloppe de 10 000\$ par année pour les trois premières années de fonctionnement conditionnelle à sa mise sur pied.

Dès la première année complète de fonctionnement (2005), le tiers du revenu total de la CDR Acadie vient de cotisations ou de dons du mouvement coopératif acadien. C'est donc un

---

<sup>16</sup> Une subvention sans conditions, comme celles allouées aux CDR du Québec est une subvention qui assure un fonctionnement minimum peu importe le travail effectué par la CDR. Les subventions avec conditions (ou subventions conditionnelles) sont celles où il y a des critères qui doivent être respectés ou des objectifs atteints pour obtenir de telles subventions (ex : subvention à la création d'emplois, ou à la création d'une nouvelle coopérative).

<sup>17</sup> C'est d'ailleurs la Coopérative régionale de la Baie qui avait soumis officiellement cette demande en 2003,

montant de 26 919 \$, soit 33% du revenu total de 81 504 \$, qu'offre le mouvement coopératif acadien pour soutenir le démarrage de sa CDR (CDR Acadie, 2005-2007). En 2006 et encore en 2007, la contribution des membres et d'autres donateurs était presque aussi élevée que le montant total des subventions venant des gouvernements provincial et fédéral.

Suite à la création de la CDR Acadie, le mandat du CAC a dû être revu. La signature d'un protocole d'entente entre la CDR Acadie et le Mouvement des caisses populaires acadiennes (MCPA) confirme l'allocation de 10 000 \$ à la CDR Acadie pour la représentation du mouvement acadien au niveau associatif canadien, notamment au conseil d'administration du Conseil canadien de la coopération (CCC)<sup>18</sup> et d'un autre 15 000 \$ pour le développement coopératif en Acadie (Entrevue 1, 2011).<sup>19</sup> Plusieurs intervenants ont soutenu que le mouvement coopératif acadien avait grand espoir que la CDR Acadie donnerait plus de rendement en stimulant le développement de l'entrepreneuriat coopératif que ce que le CAC avait donné dans les années qui précédaient la création de la CDR.<sup>20</sup>

Il y avait un genre de quasi-consensus entre les leaders du mouvement pour dire que ce qui était devenu le Conseil acadien de la coopération à la fin des années 1990, c'était loin de ce que nous voulions voir comme organisation qui développe le mouvement coopératif. (Entrevue 5, 2013)

La Fédération des coopératives de développement régional du Québec (FCDRQ) fut mise à contribution pour un transfert d'expertise puisque les CDR du Québec disposaient depuis une dizaine d'années d'équipes spécialisées en matière d'accompagnement de nouvelles coopératives. Le directeur général de la FCDRQ avait d'ailleurs été invité lors d'une 1<sup>ère</sup> assemblée d'information et d'échanges à Moncton regroupant une trentaine de délégués d'organisations coopératives acadiennes du Nouveau-Brunswick.

---

sous le leadership de Melvin Doiron, alors président du conseil d'administration de la coopérative.

<sup>18</sup> Conseil canadien de la coopération, devenu le Conseil canadien de la coopération et de la mutualité, et finalement, en 2014, après une fusion avec la Canadian Co-operative Association, Coopératives et Mutuelles Canada.

<sup>19</sup> Après le départ de son conseiller, Melvin Doiron, le CAC n'avait pas un budget suffisamment important pour soutenir un nombre important de projets. Cela a fait en sorte que cette organisation s'est dévouée au succès de certains projets spécifiques, comme une coopérative d'habitation à Tracadie plutôt que d'avoir un mandat large.

<sup>20</sup> La totalité des intervenants qui se sont exprimés à l'égard du Conseil acadien de la coopération semblait croire que le succès d'une organisation comme la CDR Acadie repose dans sa structure inclusive qui cherche à habiliter les intervenants du mouvement coopératif, ingrédient nécessaire au succès du développement coopératif.

## **6. ANALYSE FINANCIÈRE**

Si dans le monde capitaliste, l'argent est le nerf de la guerre, dans le monde coopératif, l'argent est un moyen pour arriver à une finalité humaine. Même si l'argent n'est pas la finalité des Coopératives de développement régional (CDR), nous devons inclure la dimension budgétaire dans notre mesure de la performance des différentes CDR. Cela nous permet de comparer ces coopératives vouées au développement sur une base commune qui nous aide à déterminer leur capacité. Le prochain chapitre présente donc la portion analyse quantitative de notre recherche, le raisonnement sur lequel s'appuient nos calculs et notre méthode de cueillette des données.

### **6.1 Comparaison avec les CDR du Québec**

Il est évident que le Québec dans son ensemble est bien plus vaste en géographie et en démographie que l'Acadie du Nouveau-Brunswick. Toutefois, les régions du Québec ne sont certainement pas homogènes même si l'identité québécoise semble être très bien enracinée dans chacune d'elles. Elles offrent une variété de « formes et de contenus », c'est-à-dire des réalités sociales, économiques, politiques et culturelles différentes qui créent des problématiques régionales avec une singularité unique à chacune (Proulx, 2008, p. 581). Il est donc normal que les Coopératives de développement régional au Québec ne soient pas nécessairement homogènes, même si celles-ci profitent toutes d'un financement assuré de la province peu importe la réalité ou le potentiel économique de la région. Depuis 1966, le Québec est divisé en 17 régions administratives qui s'occupent de gérer des compétences de juridiction régionale (figure 2).

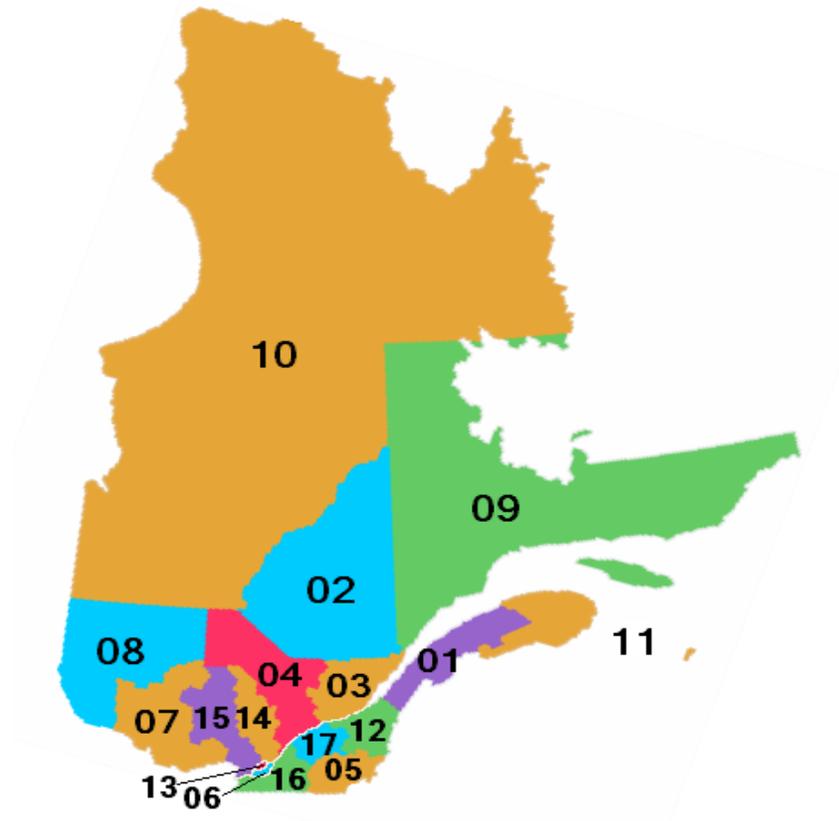


Figure 2 Régions administratives du Québec (Gouvernement du Québec, 2014)

La création et la division des régions pour les frontières du développement coopératif sur une base territoriale s'est appuyée sur ces régions pour en arriver à définir les 11 entités que nous connaissons aujourd'hui (Gouvernement du Québec, 2014).<sup>21</sup> Certaines CDR sont ainsi responsables du développement coopératif de plus d'une région administrative. Elles desservent, de ce fait, des populations variables (tableau 2).

Tableau 2. Régions administratives du Québec et population desservie par les CDR du Québec

CDR	Régions desservies	Population
CDR Montréal-Laval	Montréal métropolitain (06)	1 886 481
	Laval (13)	401 553
CDR de la Montérégie	Montérégie (16)	1 442 433

<sup>21</sup> Informations recueillies du site Web du ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire <http://www.mamrot.gouv.qc.ca/accueil/> (consulté le 15 juillet 2014)

CDR Québec-Appalaches	Capitale-Nationale (03)	700 616
	Chaudière-Appalaches (12)	410 829
CDR Outaouais-Laurentides	Outaouais (07)	369 171
	Laurentides (15)	559 700
CDR Centre-du-Québec/ Mauricie	Centre-du-Québec (17)	234 163
	Mauricie (04)	263 603
CDR de Lanaudière	Lanaudière (14)	471 748
CDR Saguenay-Lac-St-Jean/ Nord-du-Québec	Saguenay-Lac-St-Jean (02)	274 880
	Nord-du-Québec (10)	42 579
CDR Bas-Saint- Laurent/Côte-Nord	Bas-Saint-Laurent (01)	199 977
	Côte-Nord (09)	94 766
CDR de l'Estrie	Estrie (15)	310 733
CDR de l'Abitibi- Témiscamingue	Abitibi-Témiscamingue (08)	145 690
CDR de la Gaspésie/Îles-de- la-Madeleine	Gaspésie/Îles-de-la-Madeleine (11)	94 079

Source : Statistique Canada, 2011

## 6.2 Catégorisation des CDR

La comparaison des différentes CDR du Québec est rendue difficile par la nette distinction démographique et géographique des différentes régions qu'elles desservent. En effet, on peut clairement remarquer que les CDR qui englobent une masse de population plus imposante, de façon générale, semblent gérer des budgets plus importants que celles ayant moins de population sur un plus grand territoire. De plus, il est important de discerner les différentes réalités économiques de chacune des CDR afin de comparer les CDR avec celles partageant un contexte similaire. Selon ce principe, l'Acadie du Nouveau-Brunswick, encore très rurale, doit être comparée avec des CDR similaires. Pour effectuer notre étude comparative, nous diviserons les CDR en catégories permettant de mieux comparer des CDR opérant dans des milieux similaires. Nous utiliserons les données démographiques pour nous fournir trois catégories de CDR. Notons qu'il n'y a pas de centre urbain d'importance<sup>22</sup> au Nouveau-Brunswick. De plus, il y a une réalité sociolinguistique qui ne peut être écartée. Au Nouveau-Brunswick, la CDR Acadie ne dessert que les régions francophones (figure 3).

<sup>22</sup> Une seule région métropolitaine compte plus de 100 000 habitants. Cette région, la grande région de Moncton, est cependant à majorité anglophone et seule sa population francophone est desservie par la CDR Acadie.

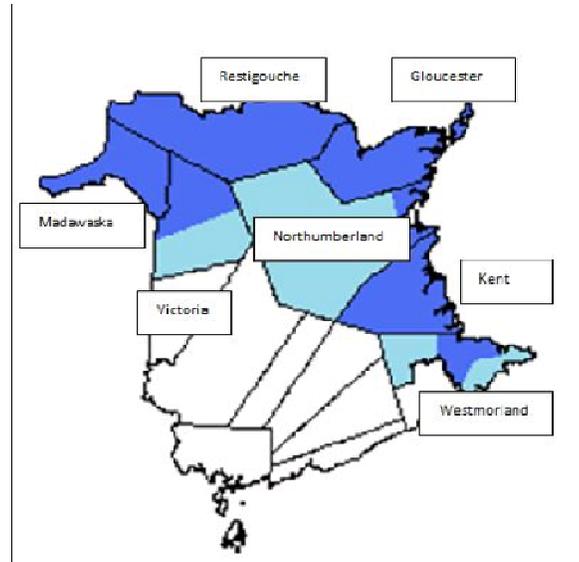


Figure 3 Les régions francophones du Nouveau-Brunswick

Du côté des indicateurs socioéconomiques, la population francophone se distingue de la communauté anglophone. Cette composition sociale de deux cultures vivant sur un même territoire s'exprime par une gouvernance autonome de certaines institutions, comme en éducation et en santé. Cette réalité s'applique au mouvement coopératif en Acadie (Landry et Allard, 1997). Afin de bien refléter cette situation, seules les populations francophones des territoires desservis par la CDR Acadie seront prises en considération pour la catégorisation (tableau 3).

Tableau 3. Population des régions francophones du Nouveau-Brunswick

Région	Population desservie
Madawaska	33 422
Victoria (Francophones)	8 405
Restigouche	32 594
Gloucester	77 792
Northumberland (Francophones)	12 155
Kent (Francophones)	21 355
Westmorland (Francophones)	58 795
Total	244 518

Source : Statistique Canada, 2011<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Seulement les régions francophones sont identifiées dans le tableau (3) et sur la figure (3).

Nous proposons donc les trois catégories suivantes (tableau 4) :

- Catégorie 1. Les CDR opérant dans une très grande ville ou sa périphérie<sup>24</sup>, soit les CDR desservant plus de 900 000 citoyens;
- Catégorie 2. Les CDR desservant un nombre d'habitants un peu moins élevé, i.e. dont la région compte entre 300 000 et 900 000 citoyens;
- Catégorie 3. Les CDR desservant une région de moins de 300 000 habitants.

Tableau 4. Catégorisation des CDR en fonction des populations desservies

Catégorie	CDR incluses	Population desservie (nombre d'habitants)
Catégorie 1	Montréal-Laval	2 288 034
	Montérégie	1 442 433
	Québec - Apalaches	1 111 445
	Outaouais - Laurentides	928 871
Catégorie 2	Centre-du-Québec - Mauricie	497 766
	Lanaudière	471 748
	Saguenay-Lac-St-Jean/Nord-du-Québec	369 646
	Estrie	310 733
Catégorie 3	Bas Saint-Laurent/Côte-Nord	242 556
	Abitibi-Témiscamingue	145 690
	Gaspésie/Les îles	94 079
	Acadie	244 518

Source : Statistique Canada, 2011

### 6.3 Budgets et coopératives créées

Afin d'être en mesure de comparer la performance des différentes CDR à l'étude, nous avons tenté de normaliser les résultats selon un indicateur applicable à toutes les CDR. Nous avons donc retenu toutes les sources de revenus pour chacune des CDR ainsi que le nombre de coopératives créées durant l'année. Le nombre de coopératives créées représente une mesure de performance pertinente puisqu'elle s'insère dans la raison d'être fondamentale d'une CDR qui est « la référence en création, développement et représentation d'entreprises coopératives » (FCDRQ, 2014).

<sup>24</sup> Une ville ou agglomération avec plus de 500 000 citoyens.

Si une des mesures retenues pour notre étude est le résultat souhaité de créer des coopératives, cela n'élimine pas la nécessité de mesurer et comparer les ressources disponibles pour mettre en œuvre la stratégie de développement coopératif. Dans notre analyse, nous avons décidé de ne pas faire l'évaluation de la gestion quotidienne de l'entreprise qui a comme but de développer des coopératives, car nous nous sommes surtout intéressés aux facteurs liés à l'engagement renouvelé des partenaires.<sup>25</sup> Dans le cas des CDR, les intrants ou les sources de revenus représentent l'engagement à la fois des partenaires (gouvernementaux, coopératifs et associatifs) mais aussi le dynamisme et la volonté de l'équipe de travail de la coopérative à faire vivre l'aspect associatif du mouvement coopératif. C'est par différents moyens qu'une promotion et même une éducation coopérative se concrétise. Cela favorise le développement du mouvement et amène un potentiel de création de nouvelles coopératives pour répondre aux besoins du milieu.

Il ne faut pas oublier que la CDR n'est pas une entreprise de consultants et d'agents de développement comme les autres entreprises privées, mais comme ces autres entreprises, la CDR reste une entreprise qui se doit de bien gérer ses activités et ses ressources. C'est donc avec la perspective d'évaluer la performance des CDR par le nombre de coopératives créées que nous calculerons un ratio de coopératives créées en rapport au budget global de fonctionnement de la CDR. C'est l'approche que nous avons choisie pour normaliser nos données et les rendre comparables.

Les tableaux 5 à 11 présentent les données relatives au budget d'exploitation, incluant les subventions avec et sans conditions de chacune des coopératives à l'étude de même que leurs revenus autonomes, provenant des cotisations des membres, en fonction de l'année financière. Le nombre de coopératives créées par chacune de ces CDR est également présenté. 2004-2005 étant la première année de fonctionnement de la CDR Acadie<sup>26</sup> et la

---

<sup>25</sup> Selon le modèle théorique de Leclerc et Doiron (2012).

<sup>26</sup> Les données de la CDR Acadie sont tirées des rapports annuels ainsi que des données fournies par le Ministère de la Justice du Nouveau-Brunswick

première année de fonctionnement des CDR au Québec sans subventions partagées<sup>27</sup>, nous avons donc commencé par les données de cette année jusqu'en 2011.<sup>28</sup>

Tableau 5. Coopératives créées et fonds de roulement des CDR, année financière 2004-2005

CDR	Coops créées	Subventions sans conditions (\$)	Subventions avec conditions (\$)	Revenus autonomes (\$)
Québec-Appalaches	15	127 205	217 017	207 398
Montréal-Laval	6	152 941	97 983	156 315
Outaouais-Laurentides	8	152 940	80 193	229 770
Montréal	4	76 469	107 451	137 323
Total Catégorie 1	33	509 555	502 644	730 806
Saguenay Lac Saint-Jean/Nord	8	15 294	221 503	107 968
Centre-du-Québec/Mauricie	13	15 294	251 494	215 253
Estrie	5	7 647	158 615	268 953
Lanaudière	2	7 647	32 158	120 333
Total Catégorie 2	28	45 882	663 770	712 507
Gaspésie/Les-Îles	5	7 647	36 585	106 945
Bas Saint-Laurent/Côte-Nord	7	15 294	159 185	103 340
Abitibi-Témiscamingue	1	7 647	1 008	61 160
Acadie (N-B)	2		47 502	34 002
Total Catégorie 3	15	30 588	244 280	305 447

Source : FCDRQ et CDR Acadie, 2004-2005

<sup>27</sup> Une subvention partagée est une subvention qui est de base, mais qui varie selon les projets et donc selon les résultats. (FCDRQ, 2011)

<sup>28</sup> 2011 est l'année de la cueillette des données financières de l'ensemble des CDR.

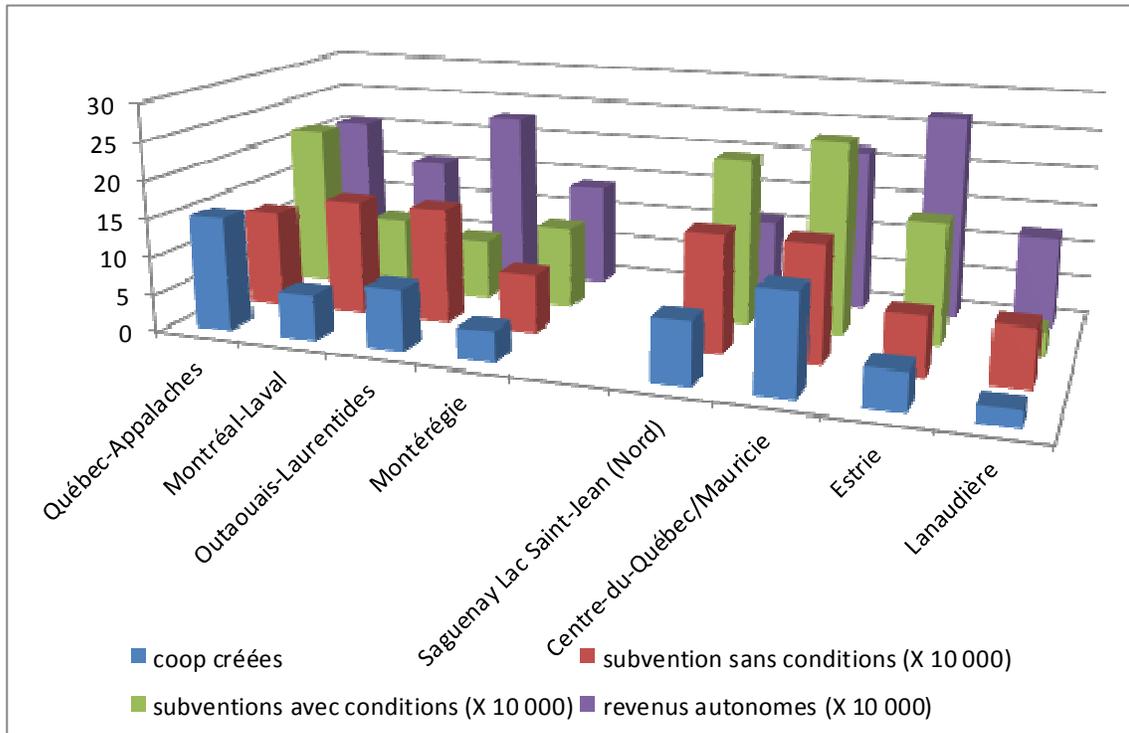


Figure 4 Performance des CDR des catégories 1 et 2, en 2004-2005

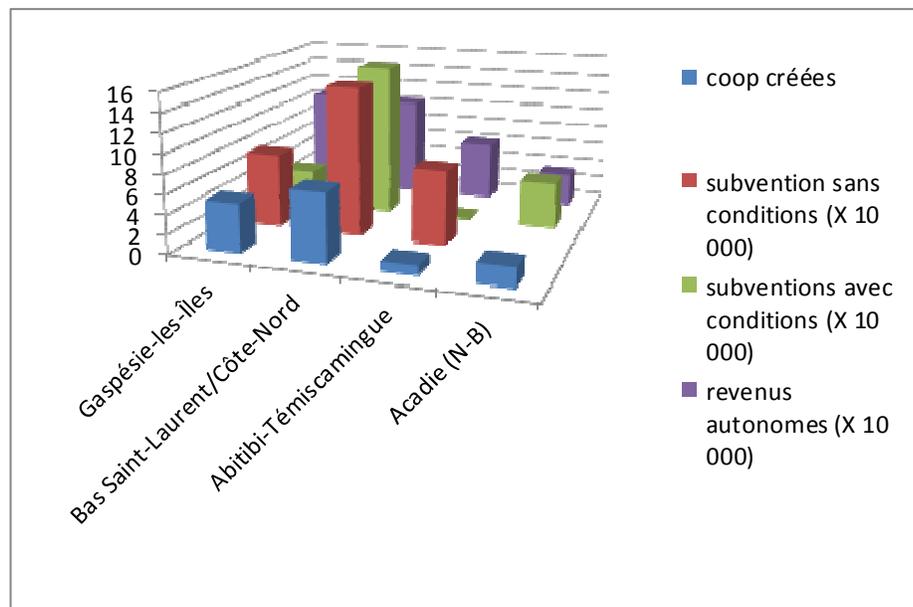


Figure 5 Performance des CDR de la catégorie 3, en 2004-2005

Tableau 6. Coopératives créées et fonds de roulement des CDR, année financière 2005-2006

<b>CDR</b>	<b>Coop créées</b>	<b>Subventions sans conditions (\$)</b>	<b>Subventions avec conditions (\$)</b>	<b>Revenus autonomes (\$)</b>
Québec-Appalaches	10	152 940	198 577	296 135
Montréal-Laval	7	152 940	173 871	138 345
Outaouais-Laurentides	12	152 940	173 805	249 847
Montérégie	6	76 470	57 727	143 065
Total Catégorie 1	35	535 290	603 980	827 392
Saguenay Lac Saint-Jean/Nord	9	152 940	221 725	154 757
Centre-du-Québec/Mauricie	17	152 940	192 704	205 418
Estrie	4	76 470	30 472	274 881
Lanaudière	1	76 470	36 046	142 314
Total Catégorie 2	31	458 820	480 947	777 370
Gaspésie/Les-Îles	10	76 470	29 081	82 566
Bas Saint-Laurent/Côte-Nord	5	152 940	172 164	137 781
Abitibi-Témiscamingue	3	76 470	31 320	98 385
Acadie (N-B)	3	0	33 980	48 177
Total Catégorie 3	21	305 880	266 545	366 909

Source : FCDRQ et CDR Acadie, 2005-2006

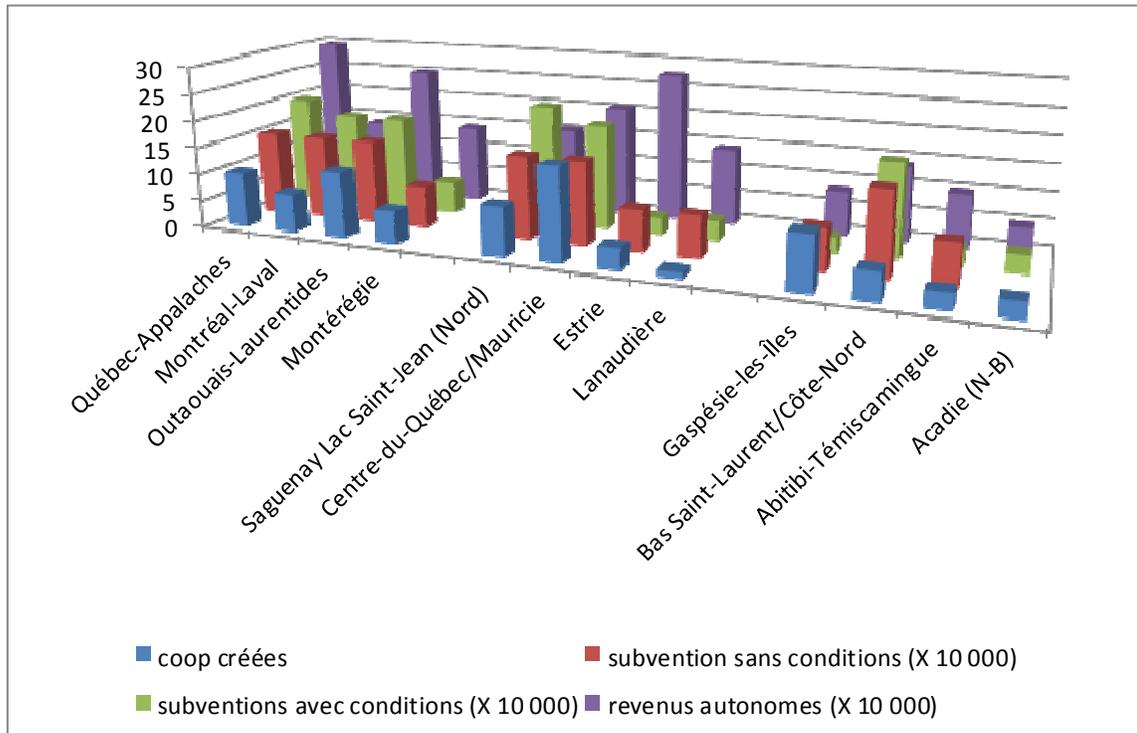


Figure 6 Performance des CDR dans leurs catégories respectives en 2005-2006

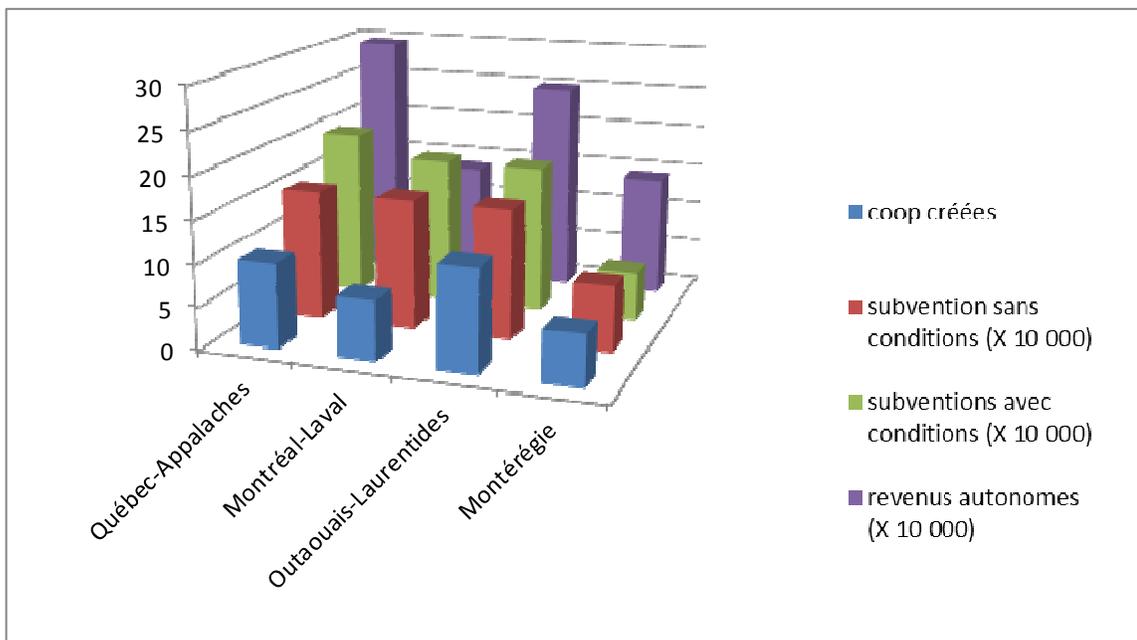


Figure 7 Performance des CDR de la catégorie 1, en 2005-2006

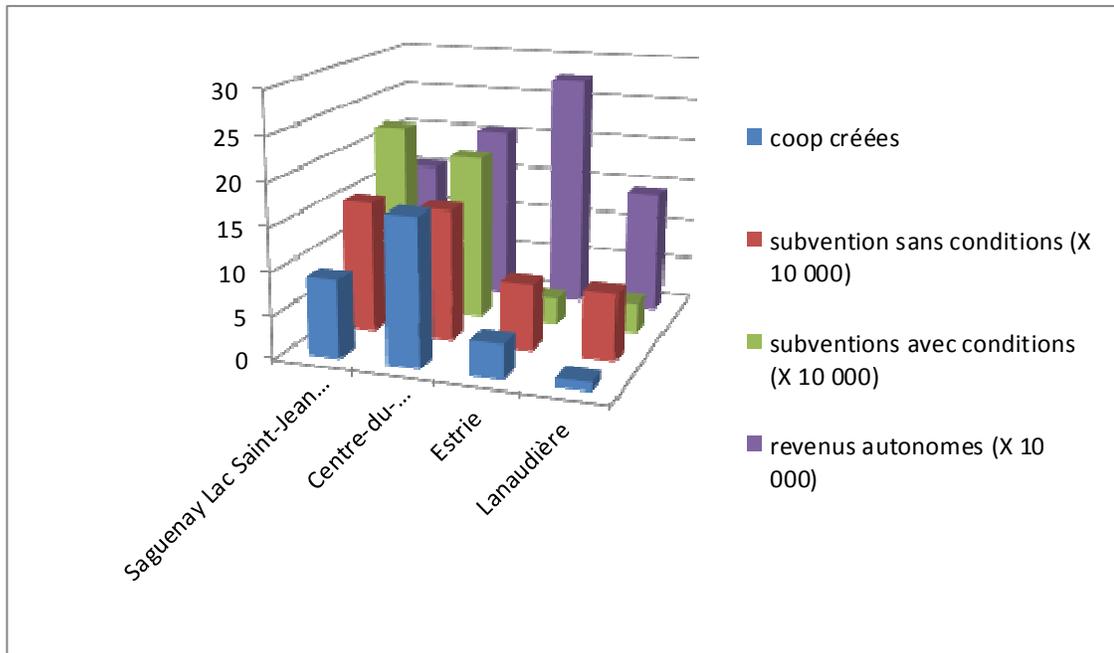


Figure 8 Performance des CDR de la catégorie 2, en 2005-2006

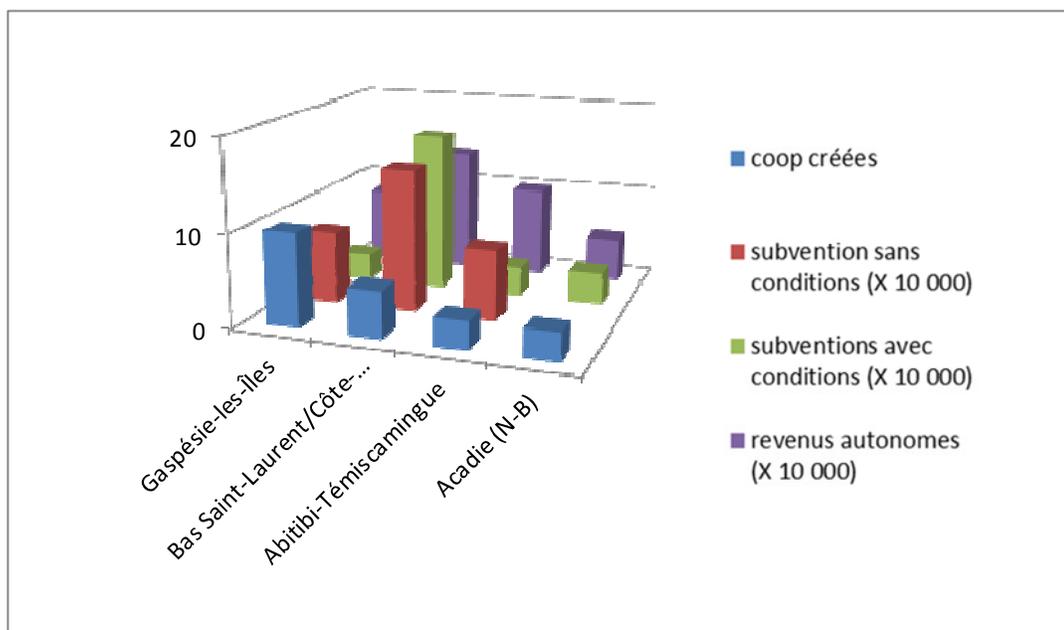


Figure 9 Performance des CDR de la catégorie 3, en 2005-2006

Lorsque nous comparons l'ensemble des CDR, nous pouvons voir que les revenus de la plupart des CDR fluctuent légèrement entre 2005 et 2006. Parmi des changements importants à noter, l'ensemble des CDR du Québec recevra une augmentation de leur subvention sans conditions. Nous remarquons également les faits suivants :

- une diminution considérable de la subvention avec condition dans le cas de la CDR de la Montérégie passant de 107 451 \$ en 2005<sup>29</sup> à 57 727 \$ en 2006;
- une diminution pour la CDR de l'Estrie voyant ses subventions avec condition diminuer de 158 615 \$ en 2005 à 30 472 \$ en 2006;
- pour la CDR de Québec-Appalaches, elle va voir des augmentations considérables dès 2006, et ce dû à l'augmentation de son revenu autonome de 207 398 \$ en 2005 à 296 135 \$ en 2006;
- la CDR Acadie doublera presque son budget après la première année de fonctionnement puisqu'en sept mois seulement, elle détient un budget global de 82 157 \$ tandis que l'année précédente, elle n'avait que 81 504 \$ pour une année complète de fonctionnement.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> En utilisant l'année financière (dans ce cas 2004-2005).

<sup>30</sup> Notons que le rapport de 2006 n'est que pour une période de 6 mois puisque cet organisme décidera de changer la date de fin d'année financière.

Tableau 7. Coopératives créées et fonds de roulement des CDR, année financière 2006-2007

CDR	Coop créées	Subventions sans conditions (\$)	Subventions avec conditions (\$)	Revenus autonomes (\$)
Québec-Appalaches	15	164 706	292 103	479 431
Montréal-Laval	9	164 706	140 200	131 869
Outaouais-Laurentides	13	164 706	199 411	241 159
Montréal	11	82 353	136 864	198 507
Total Catégorie 1	48	576 471	768 578	1 050 966
Saguenay Lac Saint-Jean/Nord	8	164 706	221 906	193 251
Centre-du-Québec/Mauricie	7	164 706	129 150	276 598
Estrie	11	82 353	99 335	364 330
Lanaudière	6	82 353	106 691	124 072
Total Catégorie 2	32	494 118	557 082	958 251
Gaspésie/Les-Îles	5	82 353	16 700	105 541
Bas Saint-Laurent/Côte-Nord	9	164 706	155 850	171 031
Abitibi-Témiscamingue	4	82 353	19 029	106 313
Acadie (N-B)	3	0	52 250	59 541
Total Catégorie 3	21	329 412	243 829	442 426

Source : FCDRQ et CDR Acadie, 2006-2007

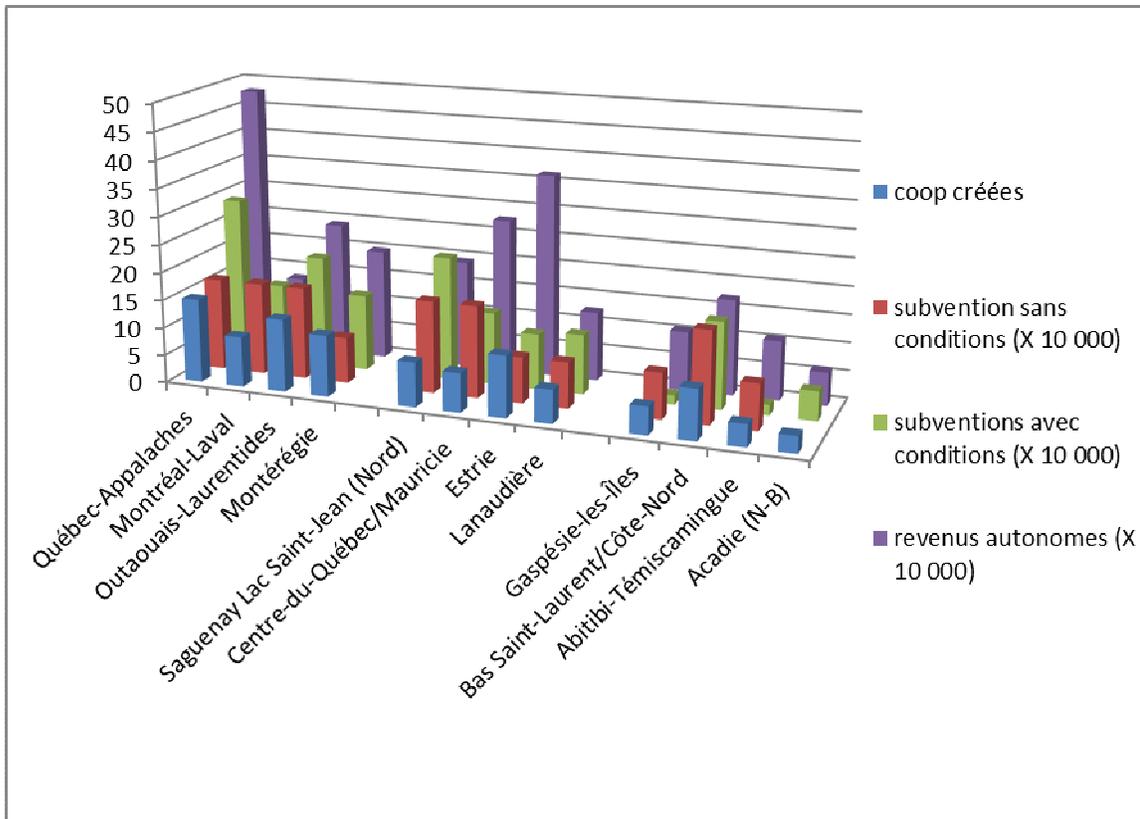


Figure 10 Performance des CDR dans leurs catégories respectives en 2006-2007

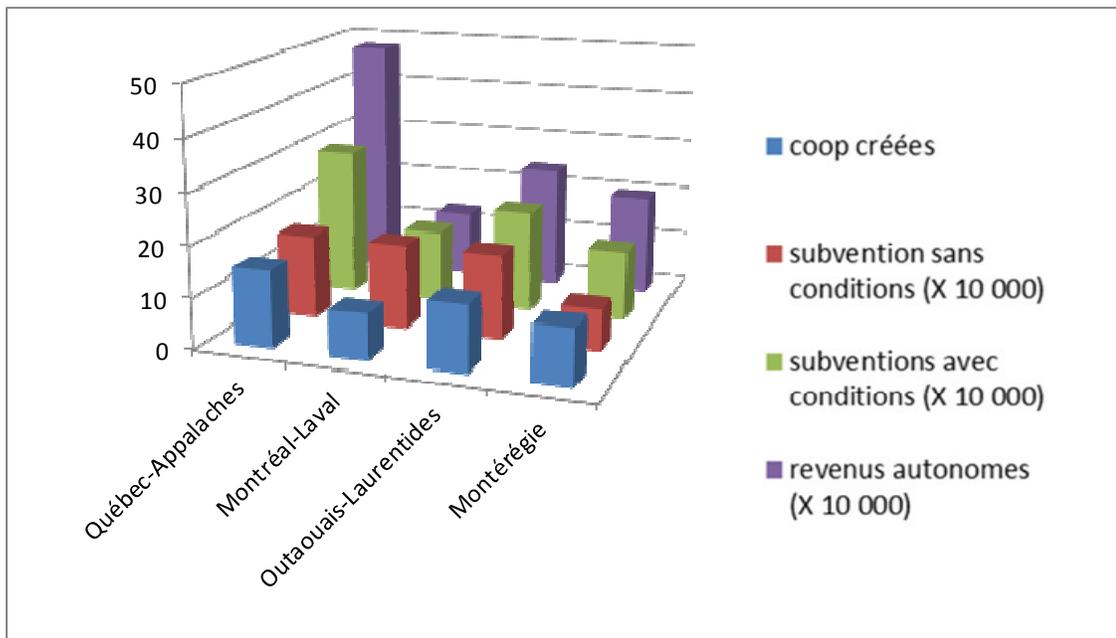


Figure 11 Performance des CDR de la catégorie 1, en 2006-2007

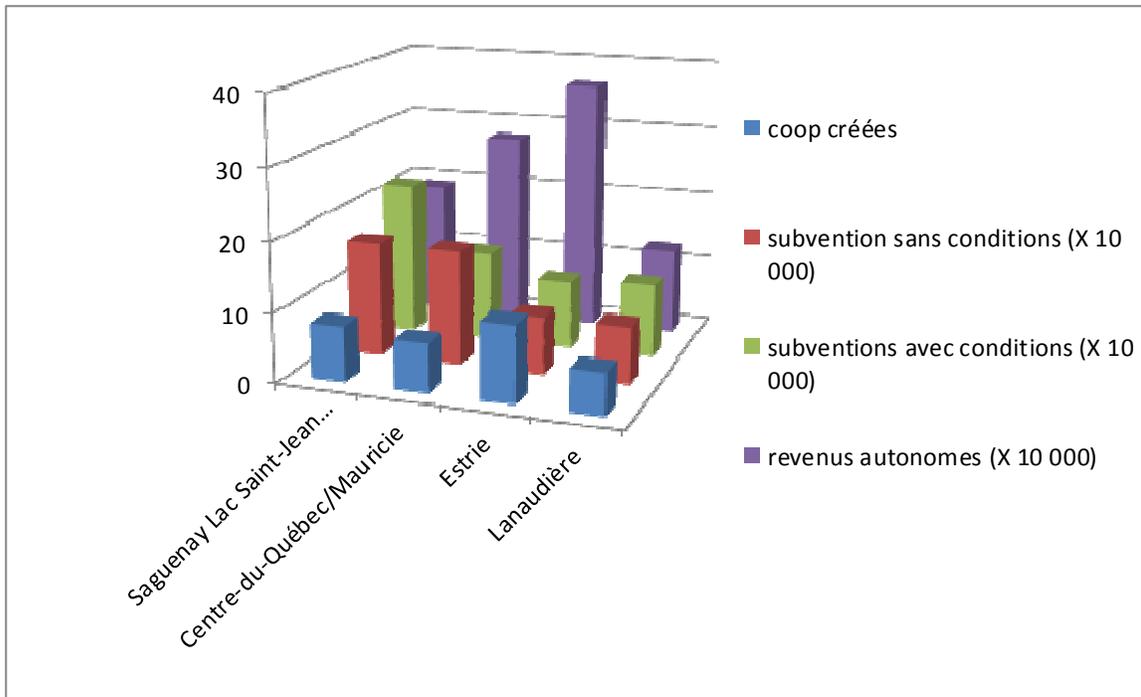


Figure 12 Performance des CDR dans la catégorie 2, en 2006-2007

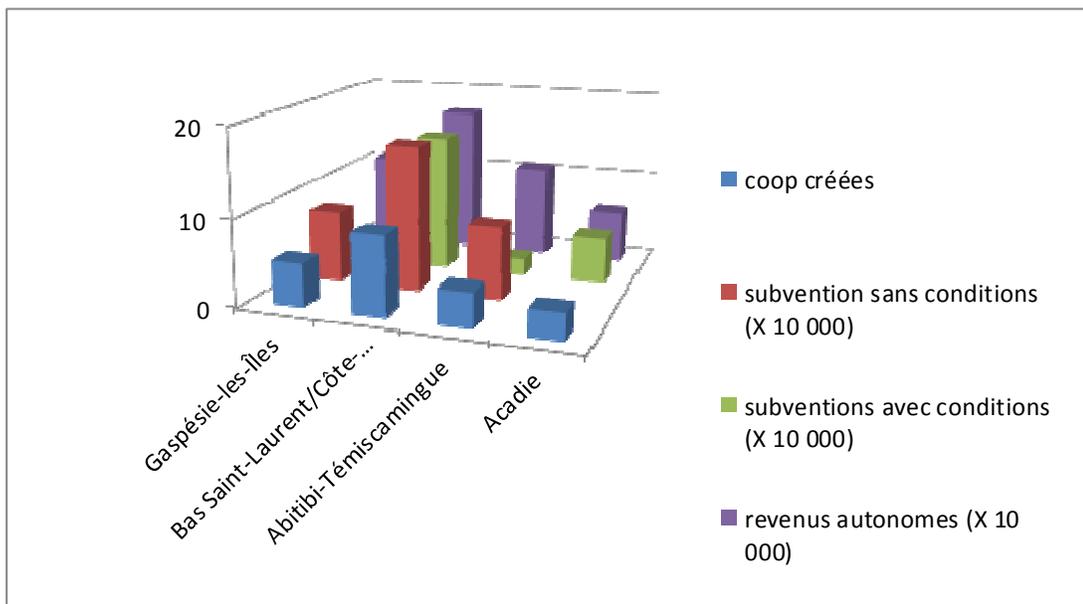


Figure 13 Performance des CDR de la catégorie 3, en 2006-2007

Le tableau et les figures ci-dessus présentent les données pour l'année financière 2006-2007. Pour l'ensemble des CDR du Québec, une légère augmentation de leurs subventions sans conditions est observée. À cela, s'ajoutent peu de variations chez les données sauf quelques cas :

- la CDR de Québec – Appalaches reçoit une augmentation importante de ses subventions avec conditions, se chiffrant ici à 292 103 \$, et de son revenu autonome, se situant à 479 431 \$ pour l'année 2006-2007;
- la CDR de la Montérégie augmente à la fois ses subventions avec conditions, se chiffrant à 136 864 \$, et son revenu autonome, 198 507 \$ pour l'année;
- la CDR de l'Abitibi-Témiscamingue essuie une perte importante au niveau de ses subventions avec conditions passant de 31 320 \$ à 19 029 \$. Ces pertes seront toutefois presque remplacées par une augmentation du revenu autonome passant de 98 385 à 106 313 \$ pour l'année;
- dans le contexte acadien, les chiffres nous démontrent une augmentation continue de la CDR Acadie avec un budget total de 111 791 \$.

Tableau 8. Coopératives créées et fonds de roulement des CDR, année financière 2007-2008

CDR	Coop créées	Subventions sans conditions (\$)	Subventions avec conditions (\$)	Revenus autonomes (\$)
Québec-Appalaches	17	166 666	197 072	442 058
Montréal-Laval	11	166 666	185 533	134 205
Outaouais-Laurentides	11	166 666	132 631	272 674
Montérégie	7	100 000	97 692	20 336
Total Catégorie 1	46	599 998	612 928	869 273
Saguenay Lac Saint-Jean/Nord	8	166 666	212 335	258 637
Centre-du-Québec/Mauricie	16	166 666	174 100	244 373
Estrie	16	100 000	84 393	352 215
Lanaudière	5	100 000	161 615	69 297
Total Catégorie 2	45	533 332	632 443	924 522
Gaspésie/Les-Îles	10	100 000	88 350	77 247
Bas Saint-Laurent/Côte-Nord	12	166 666	128 195	186 388
Abitibi-Témiscamingue	4	100 000	46 014	114 701
Acadie (N-B)	4	0	62 833	78 316
Total Catégorie 3	30	366 666	325 392	456 652

Source : FCDRQ et CDR Acadie, 2007-2008

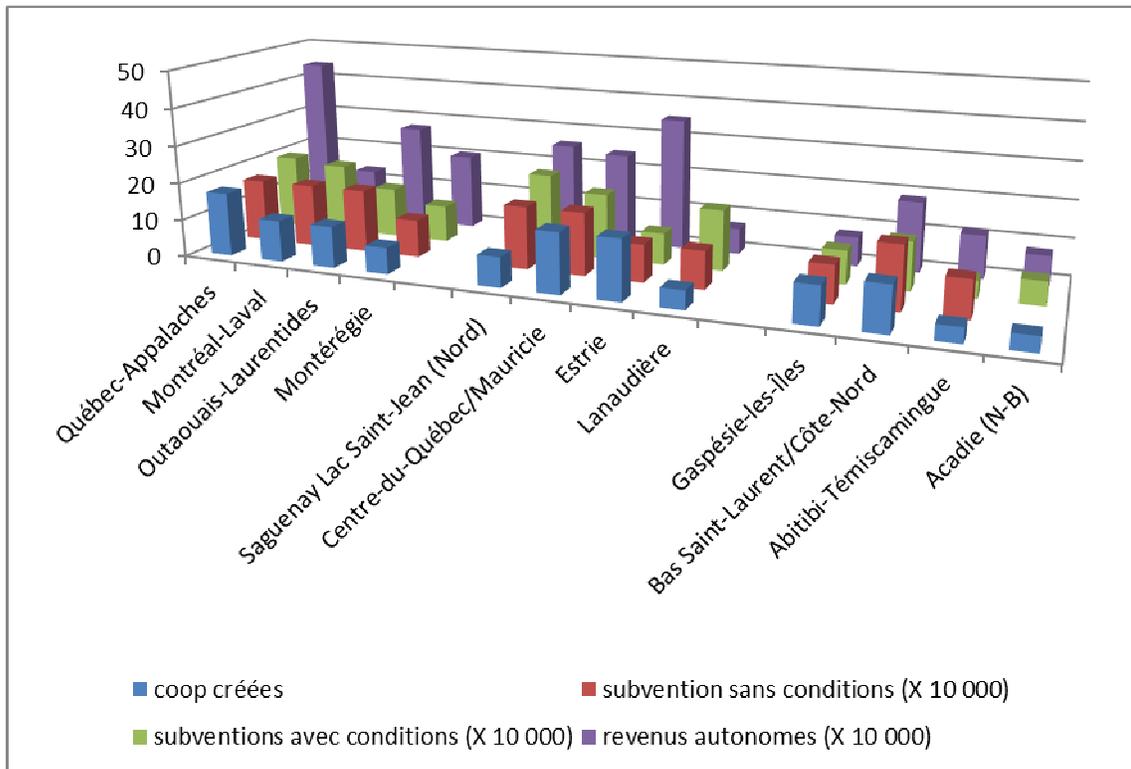


Figure 14 Performance des CDR dans leurs catégories respectives en 2007-2008

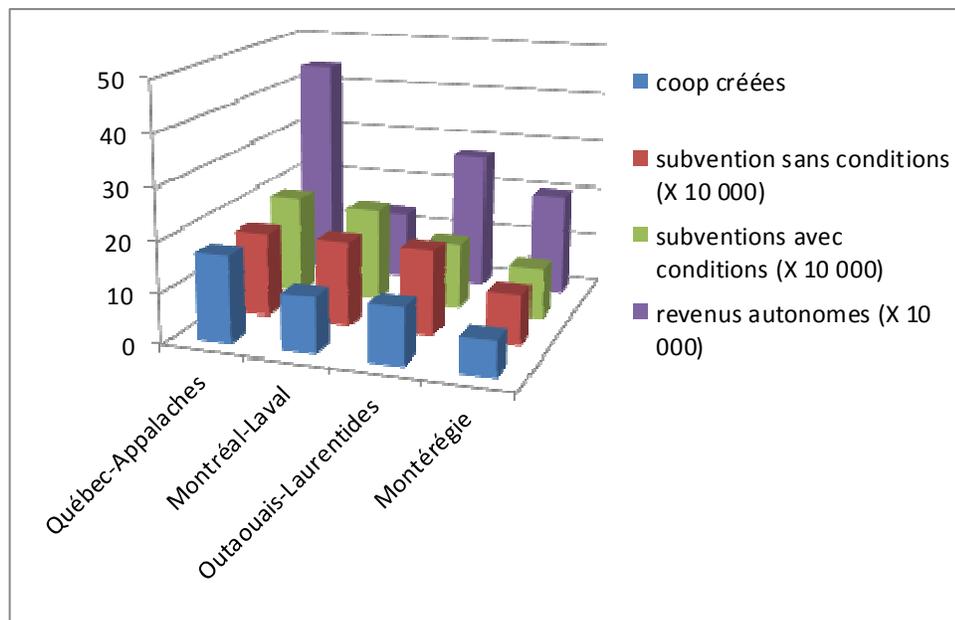


Figure 15 Performance des CDR de la catégorie 1 en 2007-2008

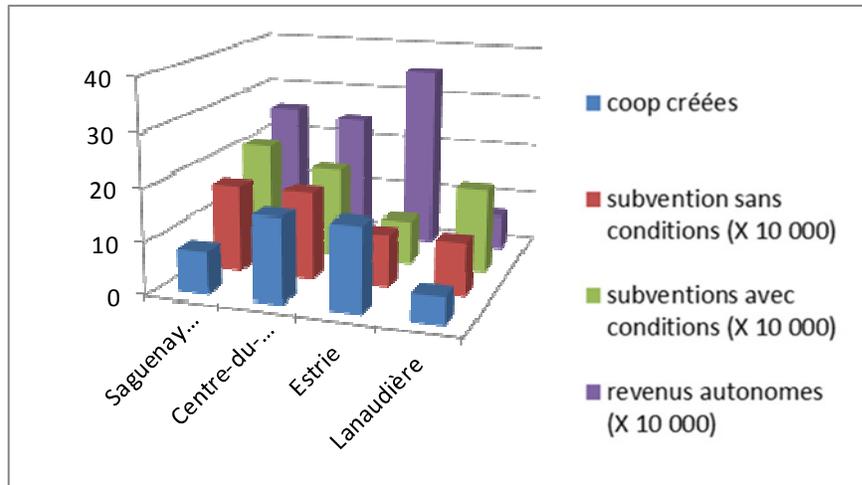


Figure 16 Performance des CDR de la catégorie 2 en 2007-2008

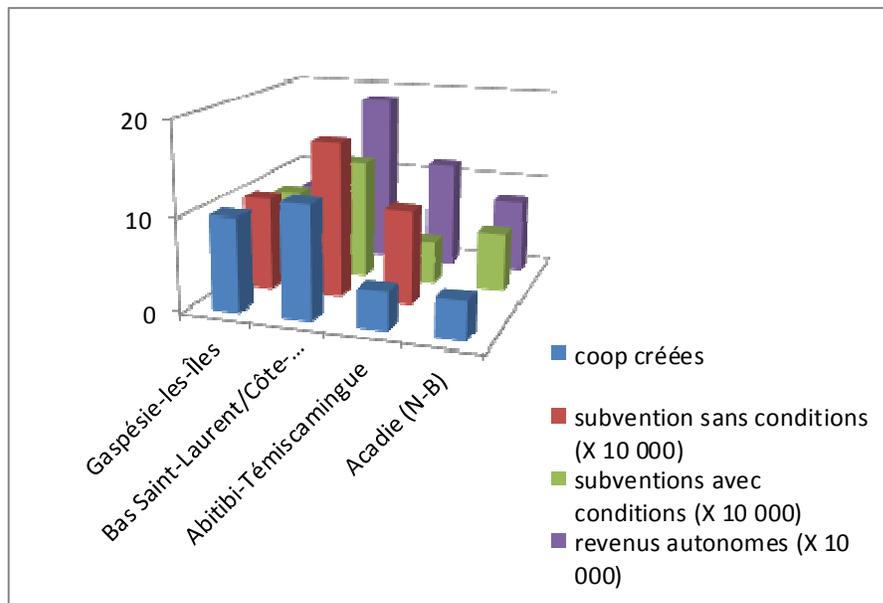


Figure 17 Performance des CDR de la catégorie 3, en 2007-2008

Le tableau et les figures ci-dessus présentent les données pour l'année financière 2007-2008. Nous observons encore une légère augmentation des subventions sans conditions chez les CDR québécoises. Voici quelques variations intéressantes :

- bien que la CDR de Québec – Appalaches voit ses subventions avec conditions diminuer à 363 738 \$, son budget global demeure impressionnant à 805 796 \$ en 2008;
- la CDR du Saguenay Lac Saint-Jean/Nord-du-Québec obtient son meilleur résultat annuel parmi les années retenues pour notre analyse avec des subventions (avec et sans conditions) totalisant 386 612 \$ et un revenu autonome de 258 637 \$ pour l'année 2008;
- la CDR de Lanaudière observe une augmentation significative de ses subventions avec conditions pour passer de 106 691 \$ à 161 615 \$ ce qui couvre sa perte de revenus autonomes partant de 124 072 \$ à 69 297 \$;
- la CDR de Gaspésie/Les-Îles voit ses subventions avec conditions grimper de 16 700 \$ à 88 350 \$ tandis que son revenu autonome diminuera de 105 541 \$ à 77 247 \$;
- la CDR de l'Abitibi-Témiscamingue verra son budget global augmenter, notamment grâce à une augmentation importante de ses subventions avec conditions (46 014 \$ à la fin de l'année financière);
- la CDR Acadie voit son budget global continuer à grimper à 141 149 \$ pour l'année.

Tableau 9. Coopératives créées et fonds de roulement des CDR, année financière 2008-2009

CDR	Coops créées	Subventions sans conditions (\$)	Subventions avec conditions (\$)	Revenus autonomes (\$)
Québec-Appalaches	13	166 666	189 823	356 301
Montréal-Laval	8	166 666	123 873	274 043
Outaouais-Laurentides	13	166 666	205 704	344 014
Montérégie	6	100 000	112 092	195 083
Total Catégorie 1	40	599 998	631 492	1 169 441
Saguenay Lac Saint-Jean/Nord	5	166 666	77 547	293 101
Centre-du-Québec/Mauricie	9	166 666	215 896	301 020
Estrie	16	100 000	110 917	353 340
Lanaudière	2	100 000	86 849	54 951
Total Catégorie 2	34	533 332	491 209	1 002 412
Gaspésie/Les-Îles	6	100 000	89 150	83 758
Bas Saint-Laurent/Côte-Nord	24	166 666	172 779	423 684
Abitibi-Témiscamingue	0	100 000	14 515	113 027
Acadie (N-B)	3	0	163 443	123 967
Total Catégorie 3	33	366 666	439 887	744 436

Source : FCDRQ et CDR Acadie, 2008-2009

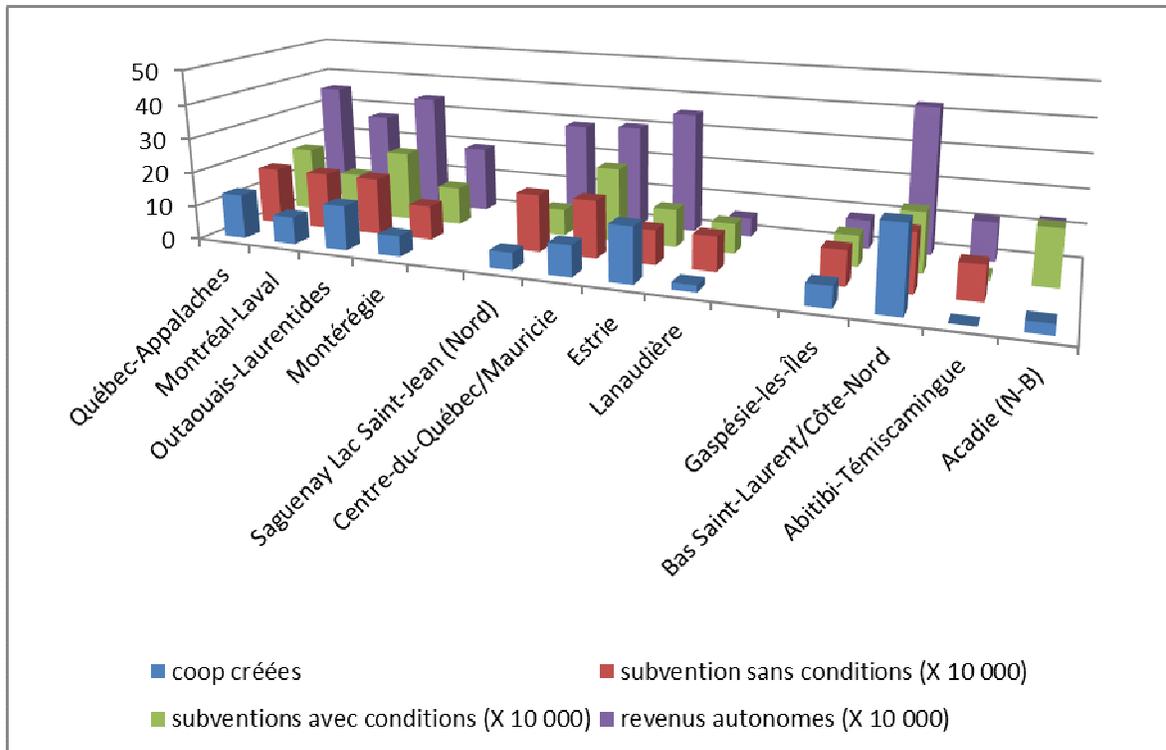


Figure 18 Performance des CDR dans leurs catégories respectives en 2008-2009

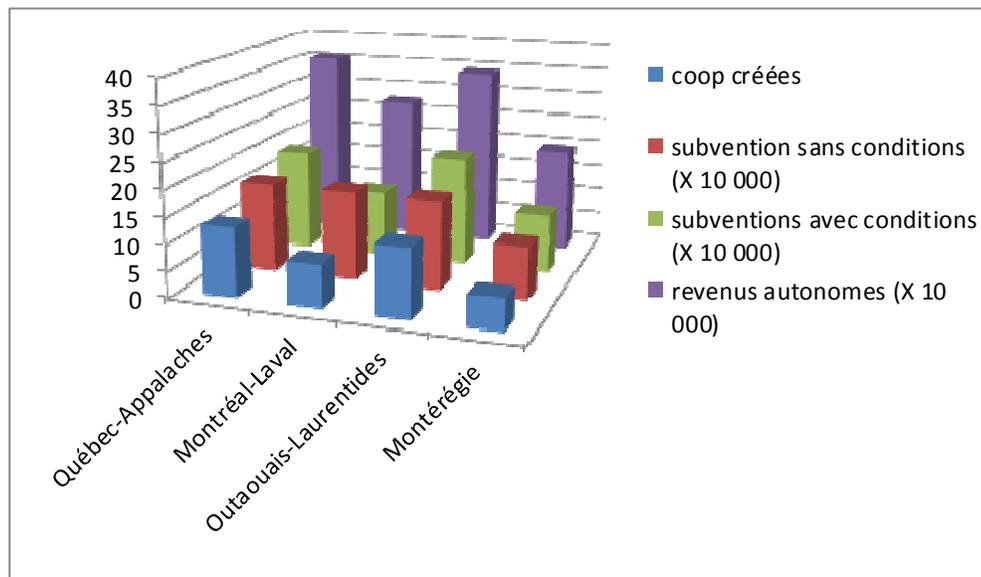


Figure 19 Performance des CDR de la catégorie 1 en 2008-2009

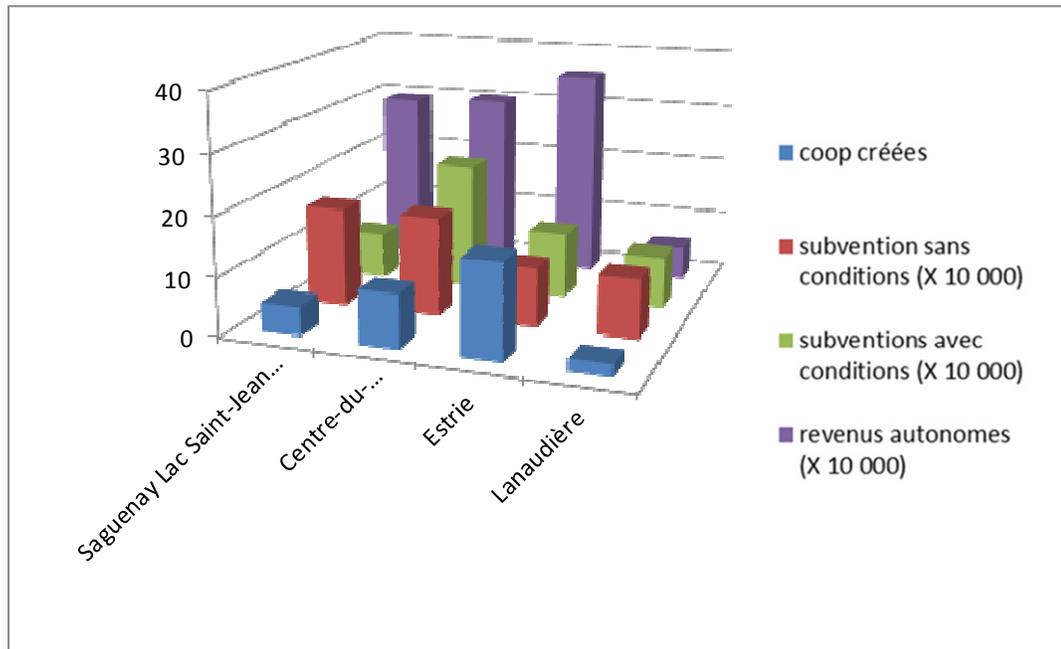


Figure 20 Performance des CDR de la catégorie 2 en 2008-2009

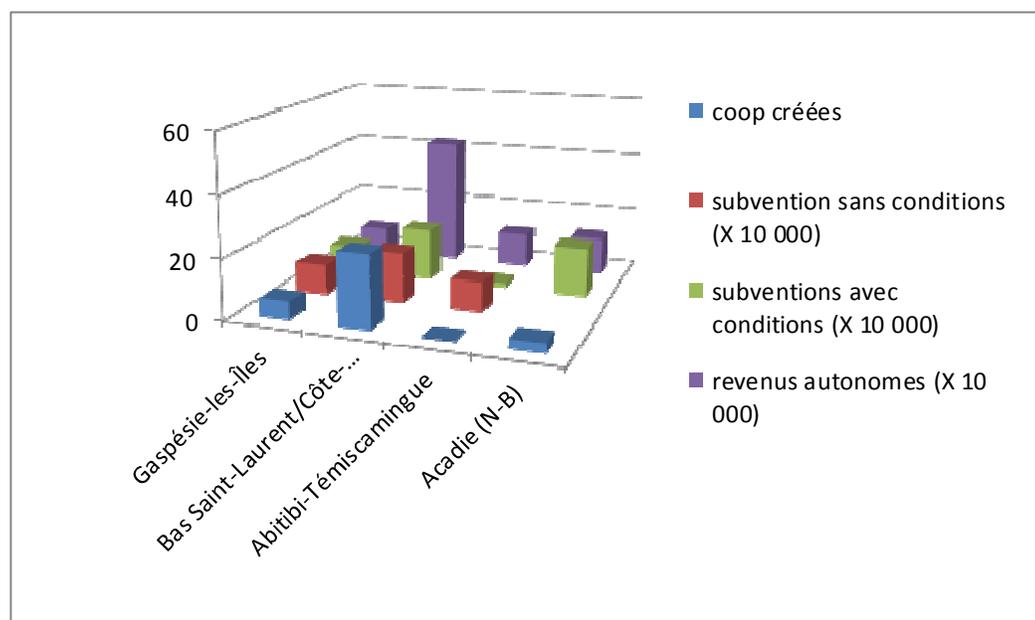


Figure 21 Performance des CDR de la catégorie 3 en 2008-2009

Le tableau et les figures ci-dessus présentent les données pour l'année financière 2008-2009. Notons que pour la première fois depuis le début de notre analyse<sup>31</sup>, les subventions sans conditions chez les CDR québécoise seront gelées. Voici quelques autres variations intéressantes :

- la CDR de Québec – Appalaches voit son budget global diminuer à 712 790 \$, et ce, surtout en raison d'une diminution de son revenu autonome qui s'estompe à 356 301 \$ en 2009;
- la CDR des Outaouais-Laurentides, généralement stable, obtient son plus budget global annuel le plus élevé de la période analysée, soit de 637 638 \$;
- la CDR du Saguenay Lac Saint-Jean/Nord-du-Québec connaît une diminution significative de ses subventions avec conditions, passant de 212 335 \$ à 77 547 \$ pour l'année;
- la CDR du Bas Saint-Laurent/Côte-Nord obtient une augmentation impressionnante de son budget global, propulsé par des subventions avec conditions passant de 128 195 \$ à 172 779 \$ et surtout son revenu autonome qui passe de 186 388 \$ à 423 684 \$. Ces augmentations donneront à cette CDR servant une petite région un budget global de 763 129 \$ pour l'année;
- la CDR Acadie connaît une augmentation importante de ses subventions avec conditions la propulsant de 62 833 \$ à 163 443 \$ en 2009, ce qui lui donne un budget global de 287 410 \$.

---

<sup>31</sup> La période retenue est 2004-2011.

Tableau 10. Coopératives créées et fonds de roulement des CDR, année financière 2009-2010

<b>CDR</b>	<b>Coops créées</b>	<b>Subventions sans conditions (\$)</b>	<b>Subventions avec conditions (\$)</b>	<b>Revenus autonomes (\$)</b>
Québec-Appalaches	8	166 666	146 681	334 707
Montréal-Laval	8	166 666	143 434	209 225
Outaouais-Laurentides	7	166 666	148 728	251 149
Montérégie	13	100 000	204 750	206 857
Total Catégorie 1	36	599 998	643 593	1 001 938
Saguenay Lac Saint-Jean/Nord	4	166 666	143 264	286 579
Centre-du-Québec/Mauricie	20	166 666	183 286	414 923
Estrie	14	100 000	165 731	471 216
Lanaudière	1	100 000	123 049	70 873
Total Catégorie 2	39	533 332	615 330	1 243 591
Gaspésie/Les-Îles	4	100 000	91 954	76 760
Bas Saint-Laurent/Côte-Nord	7	166 666	261 217	440 267
Abitibi-Témiscamingue	4	100 000	151 358	143 106
Acadie (N-B)	4	0	114 456	155 269
Total Catégorie 3	19	366 666	618 985	815 402

Source : FCDRQ et CDR Acadie, 2009-2010

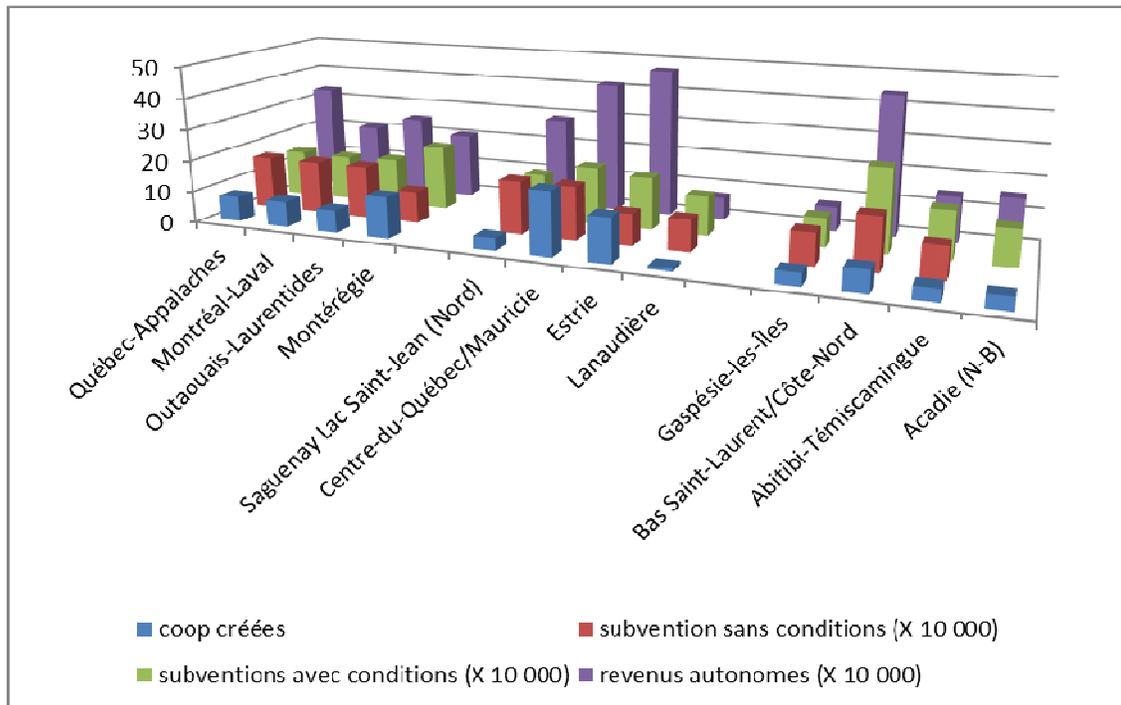


Figure 22 Performance des CDR dans leurs catégories respectives en 2009-2010

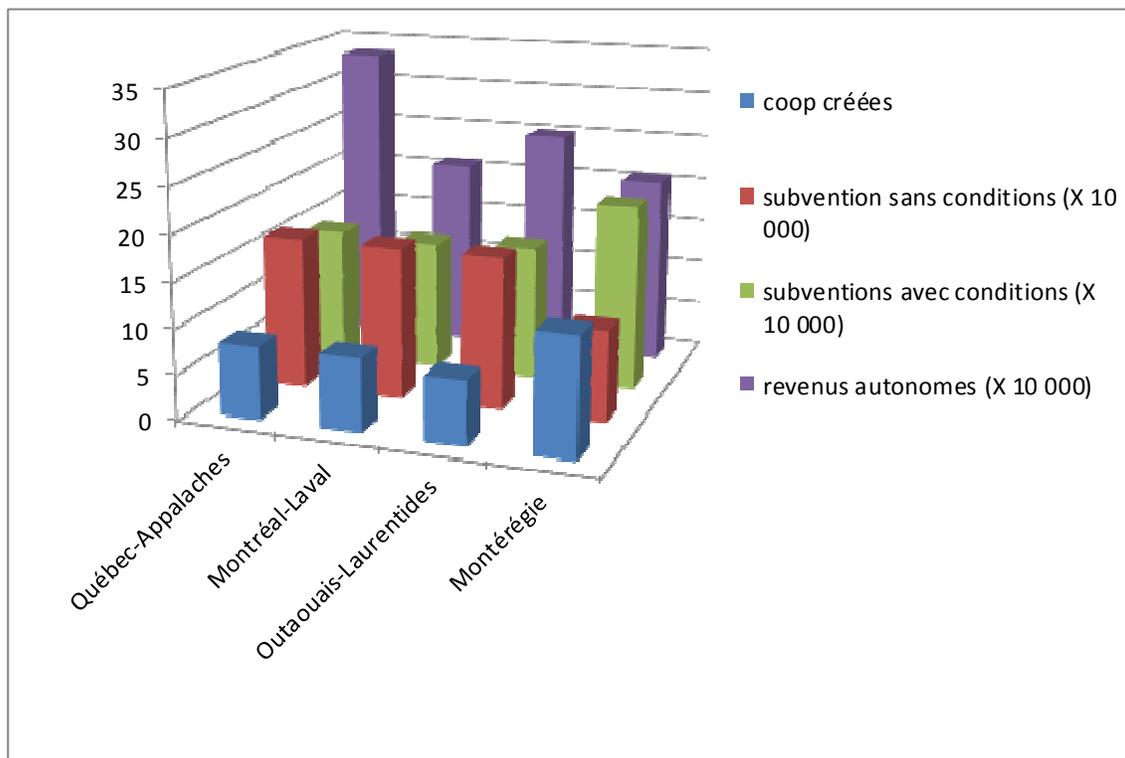


Figure 23 Performance des CDR de la catégorie 1 en 2009-2010

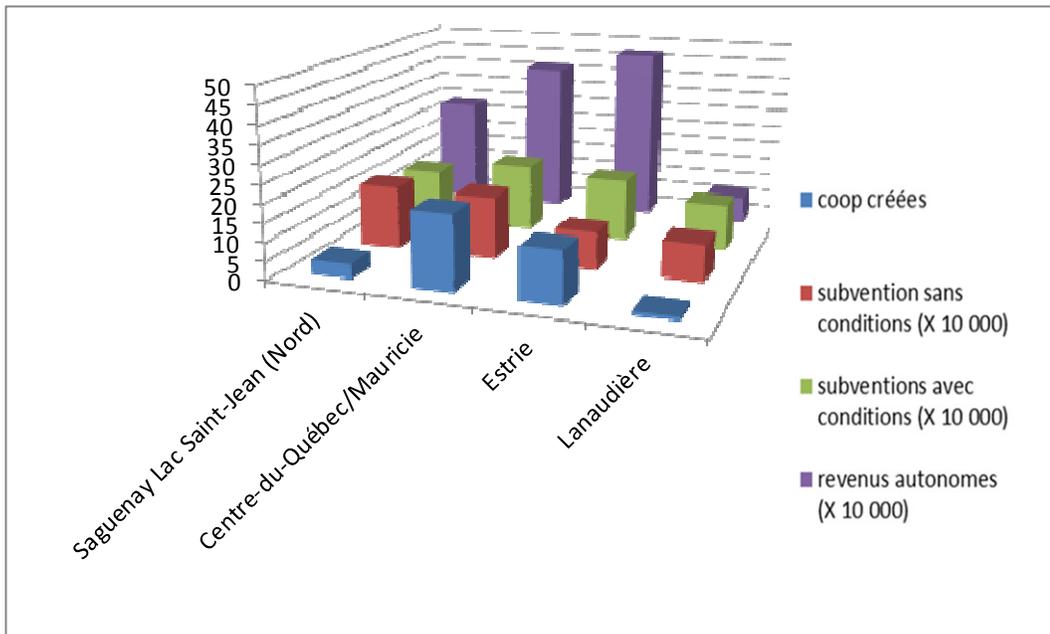


Figure 24 Performance des CDR de la catégorie 2 en 2009-2010

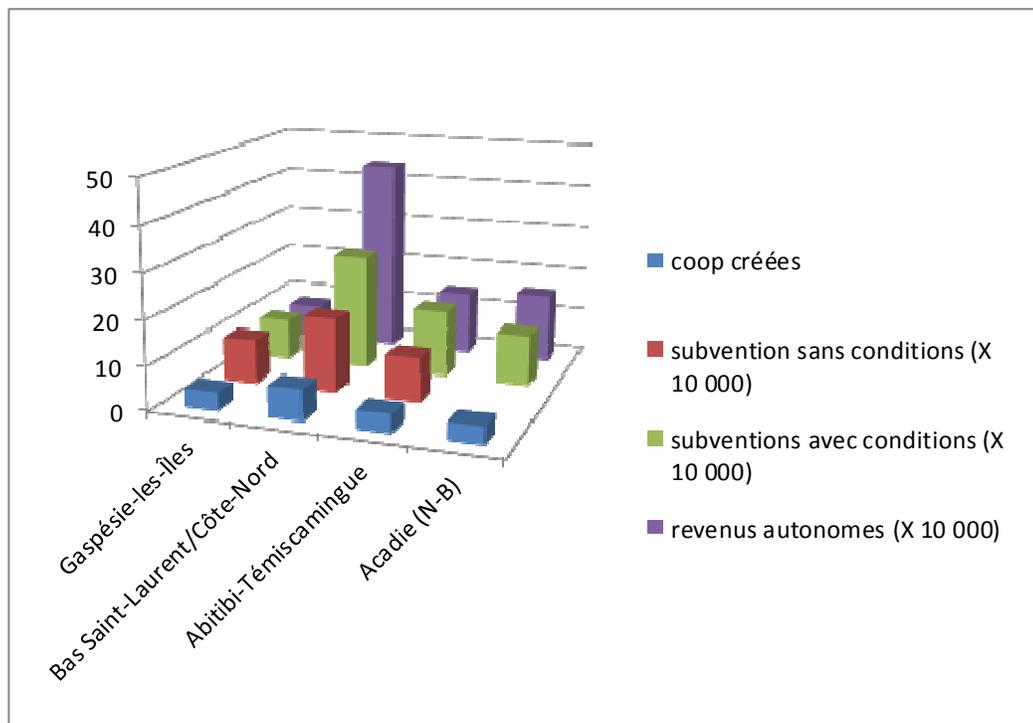


Figure 25 Performance des CDR de la catégorie 3 en 2009-2010

Le tableau et les figures ci-dessus nous présentent les données pour l'année financière 2009-2010. Les subventions sans conditions chez les CDR québécoises restent encore gelées. Voici quelques autres variations intéressantes :

- la CDR de Québec – Appalaches voit encore son budget global diminuer à 648 054 \$ en 2010;
- la CDR du Centre-du-Québec/Mauricie voit son budget total grimper à 764 875 \$ en raison d'une augmentation significative de son revenu autonome passant de 301 0202 \$ à 414 923 \$ comparé à ses subventions avec conditions qui ont connu une diminution passant de 215 896 \$ à 183 286 \$ pour l'année;
- le budget global de la CDR de l'Estrie atteint 736 947 \$ en raison de l'augmentation de ses subventions avec conditions de 110 917 \$ à 165 731 \$ et de son revenu autonome de 353 340 à 471 216 \$ pour l'année;
- la CDR du Bas Saint-Laurent/Côte-Nord connaît une nouvelle augmentation de son budget global pour atteindre 868 150 \$;
- la CDR Acadie connaît, pour la première fois depuis sa création, une légère diminution de son budget global qui s'élève à 269 725 \$ pour l'année.

Tableau 11. Coopératives créées et fonds de roulement des CDR, année financière 2010-2011

<b>CDR</b>	<b>Coops créées</b>	<b>Subventions sans conditions (\$)</b>	<b>Subventions avec conditions (\$)</b>	<b>Revenus autonomes (\$)</b>
Québec-Appalaches	16	174 129	117 637	241 982
Montréal-Laval	8	174 129	95 081	196 769
Outaouais-Laurentides	15	174 129	200 046	26 069
Montérégie	6	104 478	207 171	196 414
Total Catégorie 1	45	626 865	619 935	661 234
Saguenay Lac Saint-Jean/Nord	6	174 129	93 603	251 186
Centre-du-Québec/Mauricie	13	174 129	227 171	334 076
Estrie	16	104 478	141 298	317 963
Lanaudière	4	104 478	95 354	60 372
Total Catégorie 2	39	557 214	557 426	963 597
Gaspésie/Les-Îles	4	104 478	72 749	102 689
Bas Saint-Laurent/Côte-Nord	1	174 129	212 275	252 563
Abitibi-Témiscamingue	3	104 478	86 712	144 643
Acadie (N-B)	4	0	212 215	180 667
Total Catégorie 3	12	383 085	583 951	680 562

Source : FCDRQ et CDR Acadie, 2010-2011

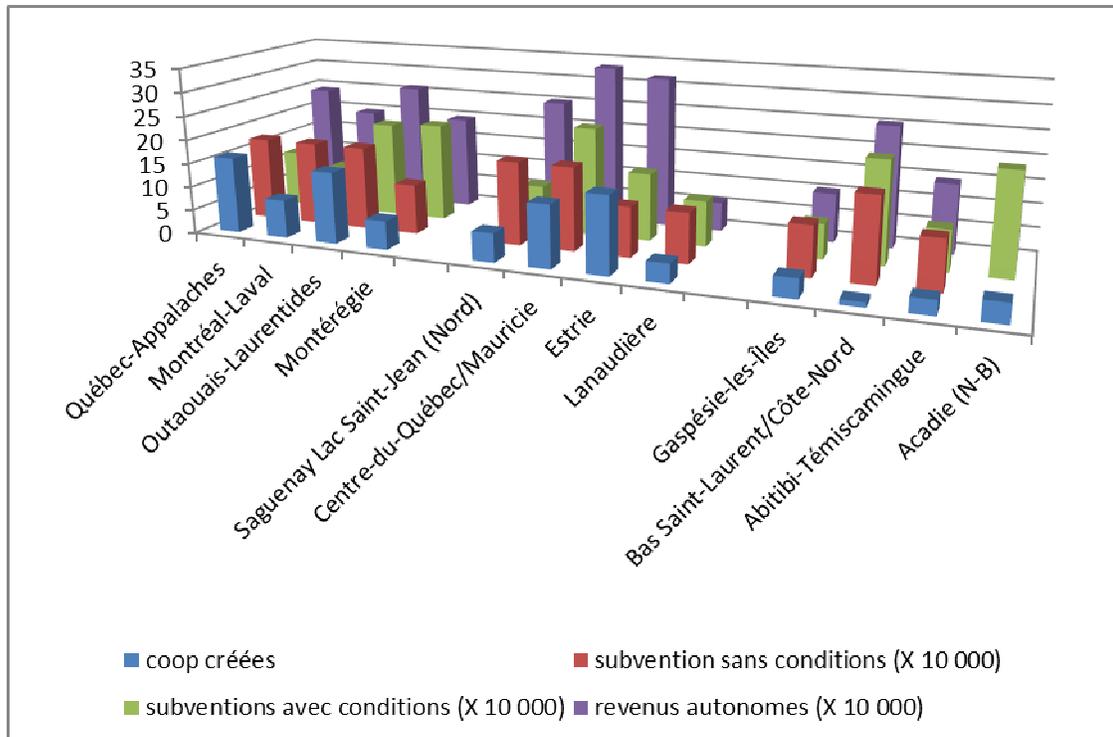


Figure 26 Performance des CDR dans leurs catégories respectives en 2010-2011

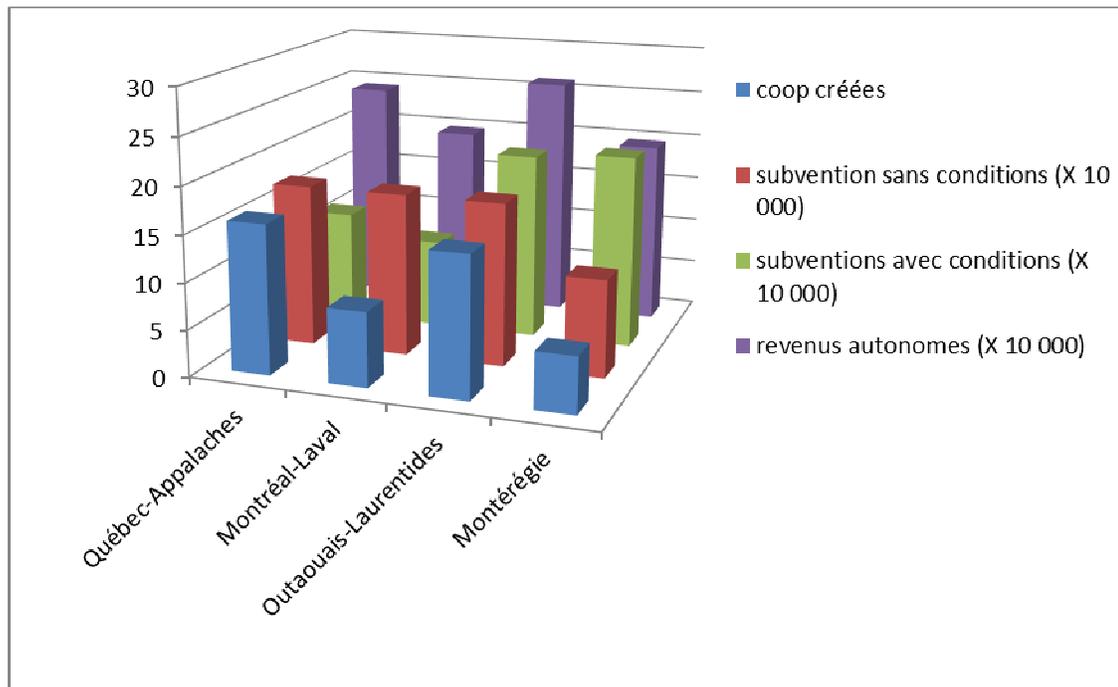


Figure 27 Performance des CDR de la catégorie 1 en 2010-2011

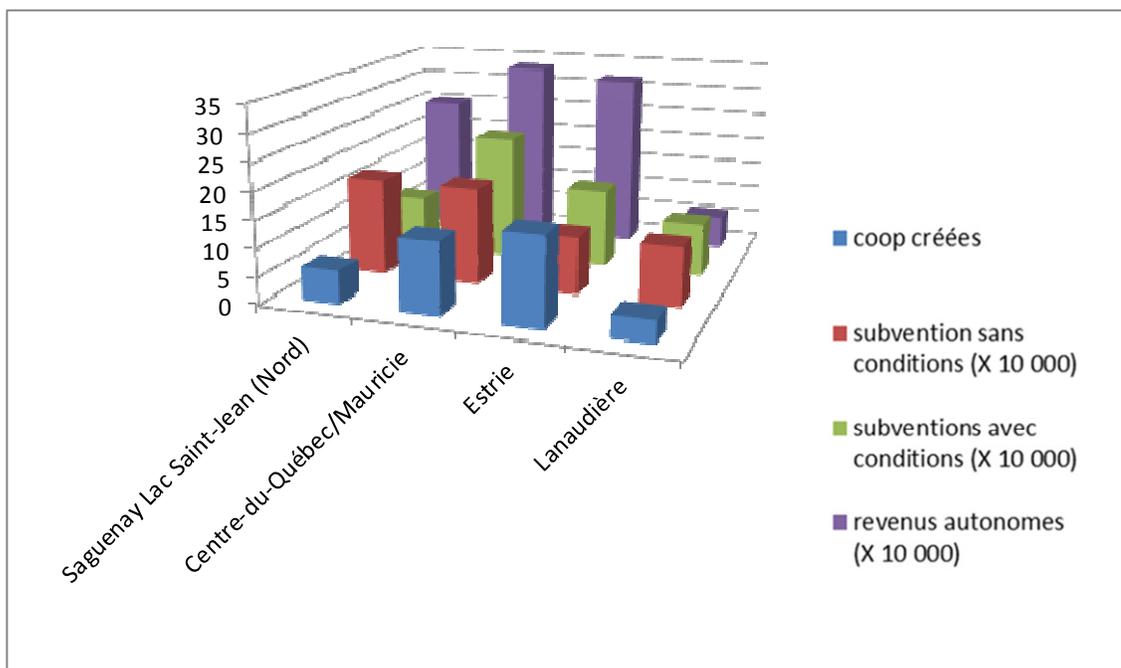


Figure 28 Performance des CDR de la catégorie 2 en 2010-2011

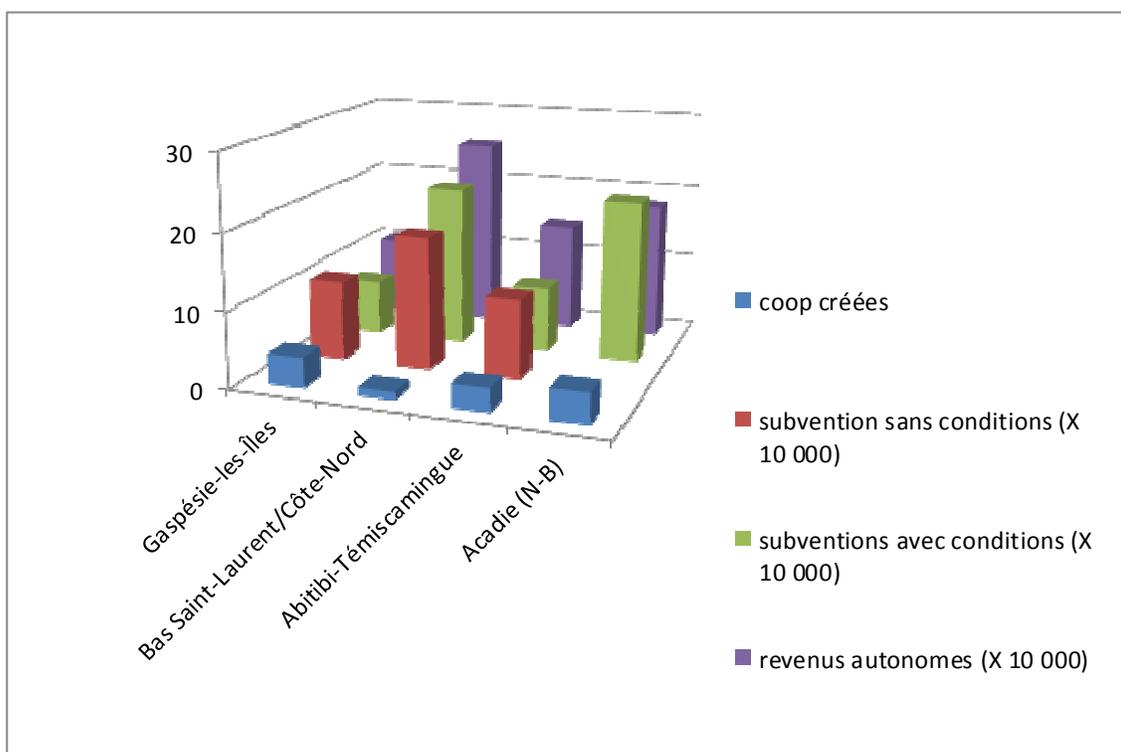


Figure 29 Performance des CDR de la catégorie 3 en 2010-2011

Le tableau et les figures ci-dessus nous présentent les données pour l'année financière 2010-2011. Le gel des subventions sans conditions chez les CDR québécoise est terminé et celles-ci obtiennent de légères augmentations pour l'année 2011. Voici quelques autres variations intéressantes :

- la CDR de Québec – Appalaches voit encore son budget global diminuer à 533 748 \$ en 2011;
- la CDR de l'Estrie voit son budget global diminuer d'importance de l'année dernière. Celui-ci s'arrêtera à 563 739 \$ pour l'année;
- la CDR du Bas Saint-Laurent/Côte-Nord connaît une diminution de son budget global exceptionnel des deux années précédente pour descendre à 638 967 \$;
- la CDR Acadie connaît, après sa première diminution de budget depuis sa création, sa meilleure année financière en 2011, avec une augmentation de ses subventions avec conditions à 212 215 \$ et un budget global qui s'élève à 392 882 \$ pour l'année.

## **7. COMPARAISON ENTRE LA CDR ACADIE ET LES CDR DU QUÉBEC**

Comme le montre le tableau 12, les Coopératives de développement régional qui œuvrent dans des milieux plus peuplés ont plus de probabilités de créer un plus grand nombre de coopératives que les autres. Par exemple, la CDR de Québec et des Appalaches et celle du Centre du Québec – Mauricie ont développé, chacune, plus de 90 coopératives durant la décennie étudiée. Les CDR de l’Estrie et de l’Outaouais-Laurentides ont elles aussi développé plus de 75 coopératives durant la même période. Il est toutefois intéressant de remarquer des CDR qui se distinguent dans chacune de leur catégorie.

### **7.1 CDR dans un grand centre urbain**

Dans la catégorie des CDR opérant dans un grand centre urbain ou en périphérie, nous observons une performance impressionnante de la part de la CDR de Québec-Appalaches et de celle de l’Outaouais-Laurentides. Compte tenu que celles-ci ont une population inférieure à celle des deux autres CDR et qu’elles ont créé près ou au-delà de 80 coopératives chacune, nous sommes devant un résultat hors du commun. Si on regarde leur budget total d’exploitation, on constate qu’elles ont toutefois un budget imposant à leur disposition. Nous notons, par contre, de moins bonnes performances de la CDR de la Montérégie. Il est important de préciser que la CDR de la Montérégie reçoit moins de subventions sans conditions parce qu’elle dessert une seule région administrative<sup>32</sup>. Ses autres sources de revenus sont aussi moins garnies que les autres. Néanmoins, la moins bonne performance de cette catégorie est de toute évidence celle de la CDR de Montréal-Laval. Avec la plus grande population et un budget d’opération bien garni, la CDR n’a créé qu’un peu plus de 60 coopératives de 2005 à 2013.

### **7.2 CDR opérant dans un milieu de 300 000 – 500 000 habitants**

Cette catégorie est intéressante puisqu’elle regroupe les deux cas extrêmes, i.e. la CDR qui nous semble la plus performante pendant la période étudiée (2003-2011) et celle la moins

---

<sup>32</sup> Région administrative du Québec : Montérégie. À titre de comparaison, la CDR Montréal Laval opère dans deux régions administratives, soit celles de Montréal et de Laval.

performante pour les données récoltées et analysées jusqu'à date. La CDR du Centre-de-Québec et de la Mauricie est de loin une des CDR les plus performantes du réseau des CDR n'étant pas dans la région la plus grande en population et n'ayant pas le plus gros budget. Quoique cette CDR opère dans une région d'un demi-million d'habitants, elle dépasse largement le cap des 90 coopératives créées durant la période à l'étude.<sup>33</sup> La CDR Estrie semble elle aussi avoir une bonne performance ayant créé 82 coopératives durant les années 2005-2011 pour la région la moins peuplée de cette catégorie. La CDR du Saguenay Lac-Saint-Jean/Nord-du-Québec s'en tire correctement avec plus de 50 coopératives créées et un budget moins bien garni que les deux autres CDR mentionnées. La CDR de Lanaudière reste toutefois bonne dernière de sa catégorie avec moins de 30 coopératives créées dans une région qui atteint presque le demi-million d'habitants.

### **7.3 Les petites CDR opérant en milieu rural et peu peuplé**

La CDR qui retient notre attention avec le nombre de coopératives créées est sans aucun doute celle du Bas Saint-Laurent/Côte-Nord. Malgré une grande volatilité dans le nombre de coopératives créées et le budget d'exploitation, celle-ci a réalisé la création de 70 coopératives pour une région avec moins d'un quart de million d'habitants entre 2003-2011. De son côté, la CDR Acadie reste toutefois impressionnante par ses débuts modestes, mais surtout son développement continu sans subventions garanties et avec peu de subventions pour intervenir sur le terrain. Elle a contribué à la création de 30 coopératives depuis sa naissance et ce, malgré les défis financiers qui lui sont particuliers. De plus, son budget d'exploitation continue de croître. La CDR de la Gaspésie/Les-Îles, elle aussi, a créé plus de 40 coopératives pour une région qui ne compte pas 100 000 habitants. La seule CDR qui ne semble pas atteindre une performance comparable à celle de ses collègues dans les milieux ruraux est celle de l'Abitibi-Témiscamingue qui n'a créé qu'un peu plus de 20 coopératives pour une région plus peuplée que la Gaspésie. Cela étant dit, son budget d'exploitation est tout de même parmi un des moins garnis du réseau.

---

<sup>33</sup> 2005-2011

Tableau 12. Création de coopératives 2005-2011

CDR	Années							TOTAL
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
Québec-Appalaches	15	10	15	17	13	8	16	<b>94</b>
Montréal-Laval	6	7	9	11	8	8	8	<b>57</b>
Outaouais-Laurentides	8	12	13	11	13	7	15	<b>79</b>
Montérégie	4	6	11	7	6	13	6	<b>53</b>
Total Catégorie 1	33	35	48	46	40	36	45	<b>283</b>
Lac St-Jean /Nord	8	9	8	8	5	4	6	<b>48</b>
Centre du Québec/Mauricie	13	17	7	16	9	20	13	<b>95</b>
Estrie	5	4	11	16	16	14	16	<b>82</b>
Lanaudière	2	1	6	5	2	1	4	<b>21</b>
Total Catégorie 2	28	31	32	45	32	39	39	<b>246</b>
Gaspésie-Les-Îles	5	10	5	10	6	4	4	<b>44</b>
Bas St-Laurent/Côte-Nord	7	5	9	12	24	7	1	<b>65</b>
Abitibi-Témiscamingue	1	3	4	4	0	4	3	<b>19</b>
Acadie (N-B)	2	3	3	4	3	4	4	<b>30</b>
Total Catégorie 3	15	21	21	30	33	19	12	<b>158</b>

Source : FCDRQ et CDR Acadie, 2005-2011

Ayant analysé le nombre de coopératives créées en nombre absolu et le budget par les différentes sources de revenus possibles, il nous semble pertinent de mesurer le nombre de coopératives créées en fonction de la taille du budget. Il est en effet important de normaliser la performance par le budget disponible. De toute évidence, créer dix coopératives peut sembler plus impressionnant qu'en créer quatre, mais si la population est bien moins nombreuse et que le budget de fonctionnement de la petite CDR est le tiers de celui de la CDR ayant créé dix coopératives, alors nous pouvons conclure que celle qui en a créé quatre a, malgré tout, été plus performante que celle en ayant créé dix. Cet exemple s'explique en raison des ressources humaines disponibles pour stimuler et promouvoir la création de coopératives dans le milieu.

Nous proposons donc d'utiliser la formule suivante pour avoir une analyse différente des CDR et ainsi pouvoir les comparer sur un pied d'égalité : le nombre de coopératives créées

pour chaque tranche de 100 000 \$ de budget<sup>34</sup>

$$\frac{\text{Nombre de coopératives créées}}{\text{Budget (revenu) total / 100 000 \$}}$$

La figure 30 présente le résultat moyen du calcul détaillé que nous pouvons retrouver dans le tableau 13. Ces données montrent une toute autre dimension de la performance des CDR. Elles placent même la CDR Acadie en deuxième position après la CDR de la Gaspésie-Les-Îles. Ce tableau montre à quel point le nombre de coopératives créées, quoique très important, se doit d'être mesuré en relation avec d'autres facteurs influents comme le budget de fonctionnement.

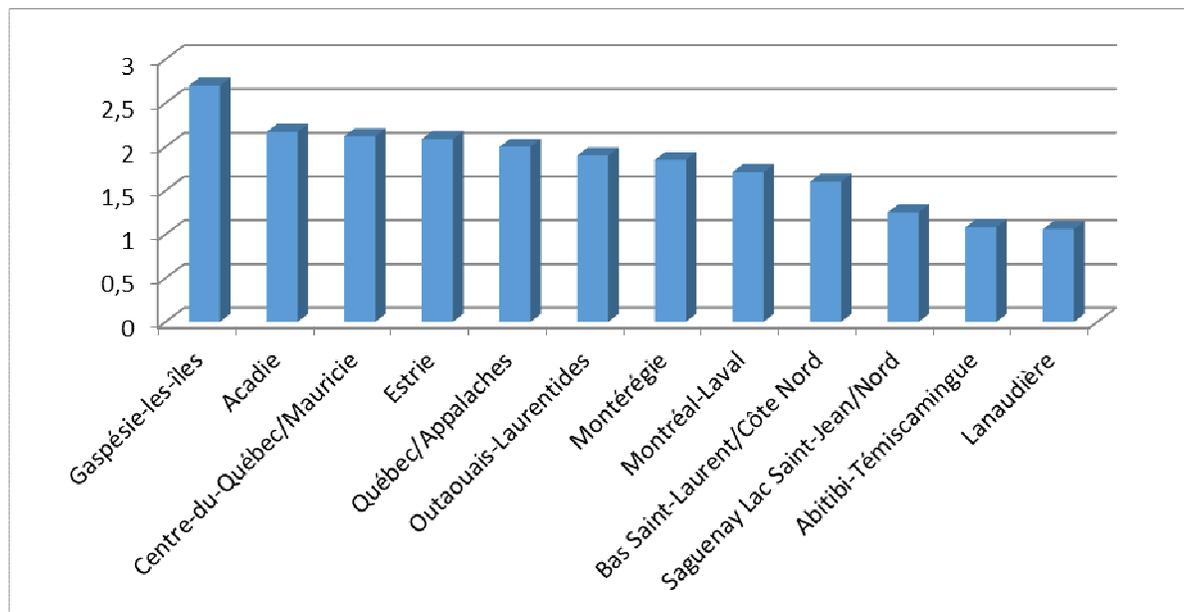


Figure 30 Coopératives créées par tranche de 100 000 \$ de budget, de 2004 à 2011

Ce qui ressort de cette figure, c'est la bonne performance de la CDR Acadie malgré tous les défis financiers auxquels elle fait face. Créée et gérée sans aide étatique directe, elle obtient tout de même un budget d'opération respectable considérant la taille de la population qu'elle. Rappelons que ces données ne tiennent pas compte des projets menés avec succès (coopératifs ou non coopératifs, donc qui ne figurent pas sur cette liste). Le tableau suivant

<sup>34</sup> Par budget, nous proposons le revenu total par année d'une CDR.

montre pour chaque CDR le nombre de coopératives créées, leur budget total d'opération et la moyenne pour chaque année.

Tableau 13. Création de coopératives en fonction du budget des CDR

CDR	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Moyenne
<b>Québec-Appalaches</b>	15	10	15	17	13	8	16	13,43
Budget d'opération	551620	647652	936240	805796	712790	648054	533748	690842,86
Coops créées par 100 000 \$ de budget	2,72	1,54	1,60	2,11	1,82	1,23	3,00	2,00
<b>Montréal-Laval</b>	6	7	9	11	8	8	8	8,14
Budget d'opération	407239	465156	436775	486404	564582	519325	465979	477922,86
Coops créées par 100 000 \$ de budget	1,47	1,50	2,06	2,26	1,42	1,54	1,72	1,71
<b>Outaouais-Laurentides</b>	8	12	13	11	13	7	15	11,29
Budget d'opération	462903	576592	605276	571971	716384	566543	634865	590647,71
Coops créées par 100 000 \$ de budget	1,73	2,08	2,15	1,92	1,81	1,24	2,36	1,90
<b>Montérégie</b>	4	6	11	7	6	13	6	7,57
Budget d'opération	321243	277262	417724	401052	407175	511607	508063	406303,71
Coops créées par 100 000 \$ de budget	1,25	2,16	2,63	1,75	1,47	2,54	1,18	1,85
<b>Saguenay Lac Saint-Jean (Nord)</b>	8	9	8	8	5	4	6	6,86
Budget d'opération	482411	529422	579863	637638	537314	596509	518918	554582,14
Coops créées par 100 000 \$ de budget	1,66	1,70	1,38	1,25	0,93	0,67	1,16	1,25
<b>Centre-du-Québec/Mauricie</b>	13	17	7	16	9	20	13	13,57
Budget d'opération	619687	551062	570454	585143	683582	764875	735376	644311,29
Coops créées par 100 000 \$ de budget	2,10	3,08	1,23	2,73	1,32	2,61	1,77	2,12
<b>Estrie</b>	5	4	11	16	16	14	16	11,71
Budget d'opération	504038	381823	546018	536608	564257	736947	563739	547632,86
Coops créées par 100 000 \$ de budget	0,99	1,05	2,01	2,98	2,84	1,90	2,84	2,09
<b>Lanaudière</b>	2	1	6	5	2	1	4	3,00
Budget d'opération	228961	254830	313116	330912	241800	293922	260204	274820,71
Coops créées par 100 000 \$ de budget	0,87	0,39	1,92	1,51	0,83	0,34	1,54	1,06
<b>Gaspésie-les-Îles</b>	5	10	5	10	6	4	4	6,29
Budget d'opération	220000	188117	204594	265597	272908	268714	279916	242835,14
Coops créées par 100 000 \$ de budget	2,27	5,32	2,44	3,77	2,20	1,49	1,43	2,70
<b>Bas Saint-Laurent/Côte-Nord</b>	7	5	9	12	24	7	1	9,29
Budget d'opération	415465	462885	491587	481253	763129	868150	638967	588776,57
Coops créées par 100 000 \$ de budget	1,68	1,08	1,83	2,49	3,14	0,81	0,16	1,60
<b>Abitibi-Témiscamingue</b>	1	3	4	4	0	4	3	2,71
Budget d'opération	138638	206175	207695	260715	227542	394464	335833	253008,86
Coops créées par 100 000 \$ de budget	0,72	1,46	1,93	1,53	0,00	1,01	0,89	1,08
<b>Acadie (N-B)</b>	2	3	3	4	3	4	4	3,29
Budget d'opération	81504	82157	111791	141149	287410	269725	392882	195231,14
Coops créées par 100 000 \$ de budget	2,45	3,65	2,68	2,83	1,04	1,48	1,02	2,17

Pour ajouter à cette analyse, nous avons voulu effectuer le même genre de calcul, mais en utilisant comme dénominateur la totalité des subventions étatiques que la CDR reçoit pour son fonctionnement. Nous avons donc calculé le ratio entre le nombre de coopératives créées et le montant total de subventions que la CDR reçoit (tableau 14) de même que le nombre de

coopératives créées pour chaque tranche de 100 000 \$ reçus en subventions (figure 31).

Tableau 14. Coopératives créées en fonction des subventions étatiques

CDR	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Moyenne
<b>Québec-Appalaches</b>	15	10	15	17	13	8	16	13,43
Subventions reçues	344222	351517	456809	363738	356489	313347	291766	353984,00
Coops créées par 100 000 \$ de subvention	4,36	2,84	3,28	4,67	3,65	2,55	5,48	3,83
<b>Montréal-Laval</b>	6	7	9	11	8	8	8	8,14
Subventions reçues	250924	326811	304906	352199	290539	310100	269210	300669,86
Coops créées par 100 000 \$ de subvention	2,39	2,14	2,95	3,12	2,75	2,58	2,97	2,70
<b>Outaouais-Laurentides</b>	8	12	13	11	13	7	15	11,29
Subventions reçues	233133	326745	364117	299297	372370	315394	374175	326461,57
Coops créées par 100 000 \$ de subvention	3,43	3,67	3,57	3,68	3,49	2,22	4,01	3,44
<b>Montérégie</b>	4	6	11	7	6	13	6	7,57
Subventions reçues	183920	134197	219217	197692	212092	304750	311649	223359,57
Coops créées par 100 000 \$ de subvention	2,17	4,47	5,02	3,54	2,83	4,27	1,93	3,46
<b>Saguenay Lac Saint-Jean (Nord)</b>	8	9	8	8	5	4	6	6,86
Subventions reçues	374443	374665	386612	379001	244213	309930	267732	333799,43
Coops créées par 100 000 \$ de subvention	2,14	2,40	2,07	2,11	2,05	1,29	2,24	2,04
<b>Centre-du-Québec/Mauricie</b>	13	17	7	16	9	20	13	13,57
Subventions reçues	404434	345644	293856	340770	382562	349952	401300	359788,29
Coops créées par 100 000 \$ de subvention	3,21	4,92	2,38	4,70	2,35	5,72	3,24	3,79
<b>Estrie</b>	5	4	11	16	16	14	16	11,71
Subventions reçues	235085	106942	181688	184393	210917	265731	245776	204361,71
Coops créées par 100 000 \$ de subvention	2,13	3,74	6,05	8,68	7,59	5,27	6,51	5,71
<b>Lanaudière</b>	2	1	6	5	2	1	4	3,00
Subventions reçues	108628	112516	189044	261615	186849	223049	199832	183076,14
Coops créées par 100 000 \$ de subvention	1,84	0,89	3,17	1,91	1,07	0,45	2,00	1,62
<b>Gaspésie-les Îles</b>	5	10	5	10	6	4	4	6,29
Subventions reçues	113055	105551	99053	188350	189150	191954	177227	152048,57
Coops créées par 100 000 \$ de subvention	4,42	9,47	5,05	5,31	3,17	2,08	2,26	4,54
<b>Bas Saint-Laurent/Côte-Nord</b>	7	5	9	12	24	7	1	9,29
Subventions reçues	312125	325104	320556	294865	339445	427883	386404	343768,86
Coops créées par 100 000 \$ de subvention	2,24	1,54	2,81	4,07	7,07	1,64	0,26	2,80
<b>Abitibi-Témiscamingue</b>	1	3	4	4	0	4	3	2,71
Subventions reçues	77478	107790	101382	146014	114515	251358	191190	141389,57
Coops créées par 100 000 \$ de subvention	1,29	2,78	3,95	2,74	0,00	1,59	1,57	1,99
<b>Acadie (N-B)</b>	2	3	3	4	3	4	4	3,29
Subventions reçues	47502	33980	52250	62833	163443	114456	212215	98097,00
Coops créées par 100 000 \$ de subvention	4,21	8,83	5,74	6,37	1,84	3,49	1,88	4,62

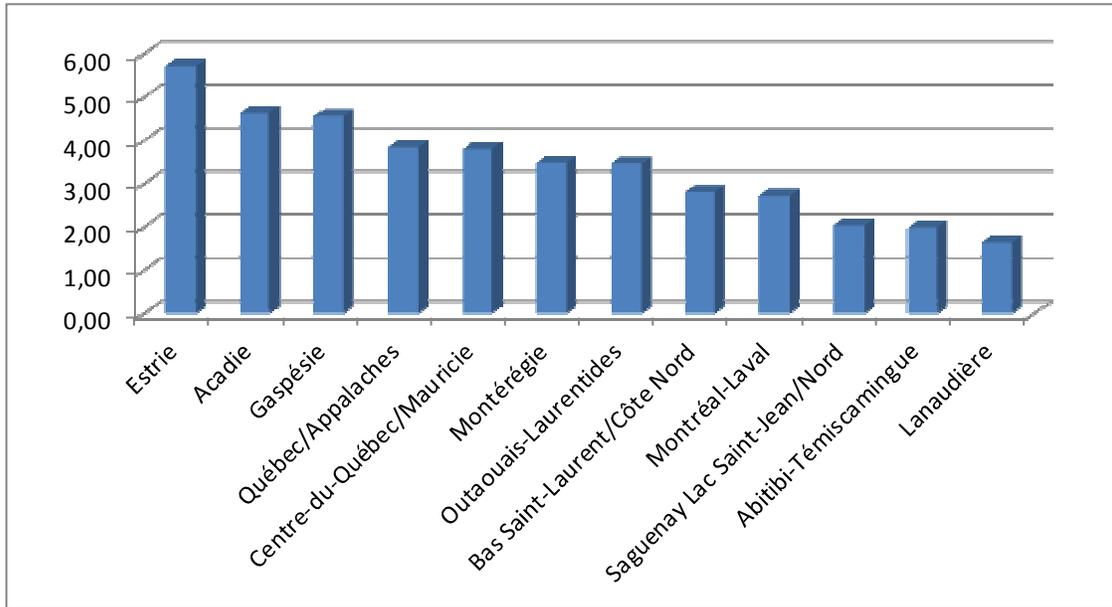


Figure 31 Coopératives créées par tranche de 100 000 \$ de subventions, de 2004 à 2011

Encore une fois, la CDR Acadie se démarque par sa performance. Dans les deux calculs, elle arrive en 2<sup>e</sup> position pour la création de coopératives en fonction du budget ou des subventions. Ces résultats montrent clairement que tout n'est pas simplement une question de budget et de soutien gouvernemental lorsque vient le temps de comparer la performance d'organisations vouées au développement de coopératives.

D'autre part, le fait que la CDR Acadie n'est pas bien garnie en subventions spécifiques au développement coopératif lui impose d'engager davantage ses membres, en grande majorité des coopératives, afin qu'ils la soutiennent par des moyens financiers et associatifs. Les partenariats, les événements rassembleurs et le lien d'usage de la CDR Acadie avec ses membres et son milieu se doivent d'être des plus proactifs et cela explique, au moins en partie, leurs contributions financières proportionnellement supérieures aux autres CDR. Le fait que le milieu coopératif acadien se doit de soutenir davantage sa CDR oblige une relation transversale entre les partenaires et la CDR. Cette relation développe un intérêt plus prononcé envers le développement coopératif. Le nombre de projets innovants créés par la CDR en Acadie est une preuve de l'innovation qui se doit d'être exercée pour assurer la survie même de l'organisation.

S'ajoute à l'engagement des partenaires, le fait que les CDR québécoises reçoivent une grande part de leur financement du gouvernement, ce qui oblige les CDR à performer selon les critères imposés par l'État pour obtenir les subventions. Cela crée une dépendance des CDR envers l'État et l'imputabilité se divise entre les coopérateurs membres de la CDR et l'État qui décide des critères d'une portion importante du budget des CDR. En Acadie, les besoins des membres sont plutôt les principes directeurs lorsque vient le temps de concevoir des projets puisque la solidarité des acteurs du mouvement assure un lien d'usage et une imputabilité aux coopérateurs. Dans le cas québécois, le déchirement vient remettre en question le principe de l'autonomie<sup>35</sup> dans la coopération puisque une coopérative se gouverne par ses membres; ceci doit se faire sur le plan structurel comme sur le plan idéologique. Lorsque le budget de ta CDR est dépendant des critères venant d'une source extérieure au mouvement coopératif, il s'agit là d'un élément de questionnement fondamental sur le principe de l'autonomie du monde coopératif.

---

<sup>35</sup> L'autonomie est l'un des 7 principes de l'Alliance coopérative internationale.

## CONCLUSION

Le contexte socioéconomique qui a mené à un haut taux d'adoption du modèle coopératif dans les différentes régions québécoises est relativement le même que celui observé en Acadie, au Nouveau-Brunswick. Les similitudes sociales se retrouvent surtout dans la première moitié du 20<sup>e</sup> siècle et ce, en raison du contexte socio-culturel canadien-français. Bien que le mouvement coopératif québécois soit le résultat d'une autre démarche que celle menée en Acadie, les organisations coopératives acadiennes du Nouveau-Brunswick semblent s'être inspirées, elles aussi, du succès collectif de ce modèle d'entreprise. Le mouvement coopératif acadien a même organisé un dialogue de façon formelle et informelle par l'intermédiaire d'organisations comme le Conseil canadien de la coopération (CCC) et le Mouvement Desjardins, et ce surtout vers le milieu du 20<sup>e</sup> siècle (Girard et Brière, 1999). Les coopérateurs acadiens ont contribué à l'avancement du mouvement coopératif canadien. Il est important de souligner que le président du CCC, cette organisation canadienne,<sup>36</sup> a été nul autre que le directeur général de la Fédération des caisses populaires acadiennes, Martin J. Légère, de 1952 à 1982. (Daigle, 1990) Jusqu'à la moitié du 20<sup>e</sup> siècle, il n'y avait pas de différences flagrantes dans les facteurs de réussite pour le développement coopératif.<sup>37</sup> Toutefois, l'importante place prise par l'État québécois dans le mouvement coopératif est une des différences les plus marquées dans notre étude; l'État québécois est en effet le catalyseur de la création des Coopératives de développement régional. Les CDR québécoises seront d'ailleurs une source d'inspiration pour le mouvement coopératif acadien. Avec des leaders bien engagés à créer une telle structure en territoire acadien, l'implantation de la CDR Acadie se concrétisera plus de deux décennies après l'implantation des CDR au Québec. La CDR Acadie n'aura qu'un appui minime de la part du gouvernement du Nouveau-Brunswick. Évidemment, si on revient au modèle de réussite, présenté en introduction, les facteurs humains et sociaux sont intimement liés aux éléments historiques et culturels comme nous avons tenté de le montrer dans notre recherche.

Bien que le rôle de l'État soit fondamentalement différent dans les deux provinces, nous

---

<sup>36</sup> Il s'agit du conseil canadien de la coopération.

n'avons pas trouvé de grande divergence quant aux spécificités reliées à la formule coopérative, puisque celle-ci est relativement la même d'une province à l'autre. Il y a toutefois une différence marquée dans la *Loi sur les coopératives*, actualisée plusieurs fois au Québec durant les 40 dernières années et pratiquement non actualisée au Nouveau-Brunswick, à l'exception de celle sur les caisses populaires. Un processus de révision de la loi a cependant été amorcé au Nouveau-Brunswick.

Quant au contexte économique, bien qu'il ne soit pas totalement similaire entre les deux provinces, certaines régions du Québec ressemblent à l'ensemble des régions francophones du Nouveau-Brunswick. C'est donc pour cette raison que nous avons dû catégoriser les CDR pour que leur performance reflète la réalité en ce qui a trait au nombre d'habitants dans les régions que nous avons étudiées.

Il est toutefois évident qu'il y a une différence fondamentale lorsque nous touchons les facteurs liés à l'engagement des partenaires,<sup>38</sup> et ce, surtout lorsqu'on parle de l'engagement de l'État. En effet, le nombre impressionnant de subventions au Québec, qui n'existent tout simplement pas au Nouveau-Brunswick, crée une disparité entre les deux provinces, et engendre un effet de levier pour le fonctionnement des CDR du Québec.

Tout d'abord, les éléments déclencheurs pour la CDR Acadie et les CDR québécoises ne sont pas les mêmes. Au Québec, le mouvement coopératif exerce une pression politique sur l'État pour qu'il subventionne le démarrage de plusieurs CDR. En Acadie, la création, le travail et le soutien de la CDR Acadie sont venus des coopératives et de certains coopérateurs spécifiques. Paradoxalement, la CDR Acadie, bien qu'elle n'ait pas choisi de jouer ce rôle, se doit maintenant de jouer un rôle politique puisque l'État reste un partenaire important.

Notre analyse statistique a montré que la CDR Acadie se classe parmi les meilleures lorsqu'on regarde son efficacité dans la création de nouvelles coopératives en relation avec la

---

<sup>37</sup> Il s'agit des facteurs de réussites pour une vitalité coopérative (Leclerc et Doiron, 2012)

<sup>38</sup> Un des piliers des facteurs de réussites pour une vitalité coopérative (Leclerc et Doiron,

taille de son budget ou même de façon plus prononcée lorsqu'on regarde l'efficacité quant aux subventions étatiques attribuées à l'organisme. Nous pensons que cette performance s'explique à la fois par la solidarité du milieu coopératif acadien et par l'obligation de la CDR à continuellement innover pour assurer un développement qui lui-même assure la survie de l'organisme.

Nous pouvons donc conclure que les défis de financement que vit la CDR Acadie lui donnent une motivation supplémentaire à être solidaire avec les coopératives œuvrant sur son territoire. Nous pouvons aussi conclure que l'autonomie de la CDR Acadie est sans équivoque.

En terminant, il apparaît évident qu'il y a un niveau d'innovation supérieur du côté de la CDR Acadie, et cela vient remédier au manque de ressources financières obtenues du gouvernement provincial. La façon de fonctionner en Acadie semble davantage axée sur l'innovation plutôt que sur un lobbyisme visant à influencer les décisions gouvernementales. La création du Fonds intercoopératif de développement Acadie (FIDA) est un exemple marqué de la méthode adoptée par le mouvement coopératif acadien pour régler ses défis par lui-même plutôt que de dépendre de l'État pour des subventions dont les critères sont établis par ce dernier.

Nous devons toutefois admettre que bien que les partenaires engagés sont importants, plusieurs autres facteurs influencent les résultats en ce qui a trait à la vitalité du développement coopératif. Comme énoncé ci-dessus, la qualité des leaders intervenant dans la création de coopératives, le soutien pour l'entrepreneuriat collectif dans la culture communautaire locale, la tradition en développement coopératif, etc. sont d'autres facteurs très importants qui ont mené à la grande efficacité de la CDR Acadie. Les facteurs de réussite de la vitalité coopérative sont donc un phénomène complexe. En comparaison à certaines CDR québécoises, la CDR Acadie a l'avantage de travailler dans un environnement social qui continue de soutenir l'entrepreneuriat collectif et le modèle coopératif de développement,

et ce, de façon importante. C'est en partie ce contexte qui explique sa bonne performance. Si on veut accélérer la prise en charge du développement dans les régions acadiennes du Nouveau-Brunswick, il reste à souhaiter que le gouvernement provincial saura reconnaître ces particularités culturelles et historiques et ajouter du financement pour créer un effet multiplicateur d'opportunités économiques. Des moyens financiers supplémentaires pour accompagner une agence de développement économique spécifique ne peuvent qu'augmenter les résultats déjà obtenus durant une première décennie très positive. S'il y avait unanimité chez les personnes interrogées quant à la CDR Acadie, c'est qu'ils ne craignaient pas pour l'avenir de l'organisation. Certains affirment que la CDR Acadie a réussi à trouver sa place dans un milieu qui a besoin d'un plus grand nombre de coopératives et donc, un milieu qui aura davantage besoin de l'expertise et de l'innovation de cette CDR.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alliance international des coopératives (2014). *Les sept principes coopératifs*. Document téléaccessible à l'adresse <http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>. Consulté le 19 décembre 2014.
- Béland, Michaël (2014) *Tableau comparatif des outils d'appui à la capitalisation par province*. Communication présentée au 1<sup>er</sup> congrès annuel de Coopératives et mutuelles Canada, Moncton, Nouveau-Brunswick, 16 juin.
- Bourdieu, P. (1989). *La noblesse d'État : grandes écoles et esprit de corps*, Paris : Les Éditions de Minuit.
- Coady, M. M. (1939). *Masters of Their Own Destiny; The Story of The Antigonish Movement of Adult Education Through Economic Cooperation*, New-York : Harper & Row
- Coop atlantique (1991), *Procès-verbal de l'assemblée générale annuelle*, Moncton : Coop Atlantique, avril.
- Coopérative de développement régional Acadie. (2005). *Rapport annuel 2005*. Caraquet : CDR Acadie.
- Coopérative de développement régional Acadie. (2006). *Rapport annuel 2006*. Caraquet : CDR Acadie.
- Coopérative de développement régional Acadie. (2006-2007). *Rapport annuel 2006-2007*. Caraquet : CDR Acadie.
- Coopérative de développement régional Acadie. (2007-2008). *Rapport annuel 2007-2008*. Caraquet : CDR Acadie.
- Coopérative de développement régional Acadie. (2008-2009). *Rapport annuel 2008-2009*. Caraquet : CDR Acadie.
- Coopérative de développement régional Acadie. (2009-2010). *Rapport annuel 2009-2010*. Caraquet : CDR Acadie.
- Coopérative de développement régional Acadie. (2010-2011). *Rapport annuel 2010-2011*. Caraquet : CDR Acadie.
- Coopérative de développement régional Acadie. (2011-2012). *Rapport annuel 2011-2012*. Caraquet : CDR Acadie.
- Coopérative de développement régional Acadie. (2012-2013). *Rapport annuel 2012-2013*. Caraquet : CDR Acadie.
- Daigle, J. (1990). *Une force qui nous appartient. La Fédération des caisses populaires*

*acadiennes, 1936-1986*, Moncton : Éditions d'Acadie.

Dogan, M. et Pelassy, D. (1981), *Sociologie politique comparative : problèmes et perspectives*, Paris : Edition Economica.

Doiron, M. (1996). *Évolution, problématique, potentialité et conditions d'appui au développement de nouvelles coopératives en Acadie, Nouveau-Brunswick*. Moncton : Chaire d'études coopératives de l'Université de Moncton, cahier de recherche n° 96-07.

Fairbairn, B. et Shepstone C. (1993), *Le développement d'entreprises coopératives au Canada : Plan d'action*, Centre for the Study of Co-operatives, Université de la Saskatchewan, 20 septembre 1993.

Fédération des Coopératives de développement régional du Québec. (2012). *Historique*. Document téléaccessible à l'adresse <http://www.fcdmq.coop/index.php?id=39>. Consulté le 19 décembre 2014.

Fédération des Coopératives de développement régional du Québec. (2011). *Bilan consolidé des résultats de l'ensemble des Coopératives de développement régional de 2000-2011*. Québec : FCDMQ.

Fédération des Coopératives de développement régional du Québec. (2004-2005) *Rapport annuel 2004-2005*, Québec : FCDMQ, document téléaccessible à l'adresse <http://www.fcdmq.coop/index.php?id=70>.

Fédération des Coopératives de développement régional du Québec. (2005-2006) *Rapport annuel 2005-2006*, Québec : FCDMQ, document téléaccessible à l'adresse <http://www.fcdmq.coop/index.php?id=70>.

Fédération des Coopératives de développement régional du Québec. (2006-2007) *Rapport annuel 2006-2007*, Québec : FCDMQ, document téléaccessible à l'adresse <http://www.fcdmq.coop/index.php?id=70>.

Fédération des Coopératives de développement régional du Québec. (2007-2008) *Rapport annuel 2007-2008*, Québec : FCDMQ, document téléaccessible à l'adresse <http://www.fcdmq.coop/index.php?id=70>.

Fédération des Coopératives de développement régional du Québec. (2008-2009) *Rapport annuel 2008-2009*, Québec : FCDMQ, document téléaccessible à l'adresse <http://www.fcdmq.coop/index.php?id=70>.

Fédération des Coopératives de développement régional du Québec. (2009-2010) *Rapport annuel 2009-2010*, Québec : FCDMQ, document téléaccessible à l'adresse <http://www.fcdmq.coop/index.php?id=70>.

Fédération des Coopératives de développement régional du Québec. (2010-2011) *Rapport*

- annuel 2010-2011, Québec : FCDQR, document téléaccessible à l'adresse <http://www.fcdrq.coop/index.php?id=70>.
- Fédération des Coopératives de développement régional du Québec. (2011-2012) *Rapport annuel 2011-2012*, Québec : FCDQR, document téléaccessible à l'adresse <http://www.fcdrq.coop/index.php?id=70>.
- Fédération des Coopératives de développement régional du Québec. (2012-2013) *Rapport annuel 2012-2013*, Québec : FCDQR, document téléaccessible à l'adresse <http://www.fcdrq.coop/index.php?id=70>.
- Gazibo, M. et Jenson, J. (2004), *La politique comparée : fondements, enjeux et approches théoriques*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Girard, J.-P. et Brière, S. (1999), *Une identité à affirmer, un espace à occuper : aperçu historique du mouvement coopératif au Canada français*, Montréal : Chaire de coopération Guy-Bernier (UQAM) et IRECUS Université Sherbrooke.
- Landry, R. et Allard, R. (1997). L'exogamie et le maintien de deux langues et de deux cultures : le rôle de la francité familioscolaire. *Revue des sciences de l'éducation*, 23(3), 561-592.
- Leclerc, A. et Doiron, M. (2012), *Les facteurs de réussite en développement coopératif : analyse de la perception des leaders du mouvement coopératif acadien*, Moncton : Chaire des caisses populaires acadiennes en gestion des coopératives, Faculté d'administration, Université de Moncton
- Mamoudou, G. et Jenson, J. (2004). *La politique comparée ; Fondements, enjeux et approches théoriques*, Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Martin-Caron, L. (2012). [Monographie de la Coopérative de Développement Régional Centre-du-Québec/Mauricie](#). *Cahiers de CRIDÉS – Développement territorial et coopération*, Cahier n° 11-04, Québec : Université Laval.
- Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (2014), *gouvernement du Québec*. Document téléaccessible à l'adresse <<http://www.mamrot.gouv.qc.ca/accueil/>>. Consulté le 19 décembre 2014.
- Ministère des finances, gouvernement du Nouveau-Brunswick (2014), *discours du budget 2014 de l'honorable Blaine Higgs*, Fredericton, p.18
- Mouvement des Caisses populaires acadiennes (2013). *Jalons importants*. Document téléaccessible à l'adresse <<http://www.acadie.com/contenu.cfm?id=2071>>. Consulté le 19 décembre 2014.
- Proulx, M.-U. (2008). Appropriation territoriale de responsabilités publiques: le cas du Québec. *Revue canadienne des sciences régionales*, 31(3), pp. 581-599

Quintin, C. (2003), *Les coopératives de développement régional et le développement coopératif au Québec*, Sherbrooke : Université de Sherbrooke.

## **ANNEXE 1. QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE POUR LES PROMOTEURS DE LA COOPÉRATIVE DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL ACADIE**

### **A. CONTEXTE D'ÉMERGENCE ET DE DÉMARRAGE DE L'ENTREPRISE**

1. Pourquoi la création d'une CDR ?
2. Qui était à la table comme organisation et personne ?
3. Qui étaient les promoteurs et les appuis institutionnels qui ont soutenus la coopérative à son départ (ministères, clients) ?
4. Comment qualifiez-vous le support reçu ?
5. Quelle a été leur importance dans la réussite de l'entreprise ?
6. Le membership augmente-t-il depuis ? Est-il stable ?
7. Avec le temps et selon vous, comment la coopérative évolue-t-elle ?
8. Quel sont les défis ? Ce qui peut empêcher son développement ?
9. Quelles sont les caractéristiques de la coopérative ? Est-ce que le milieu dans lequel elle opère pose des contraintes ou des défis particuliers ?
10. Quels sont les promoteurs et les appuis institutionnels qui soutiennent la coopérative aujourd'hui (ministères, clients) ?
11. Avez-vous d'autres besoins (qui ne seraient pas comblés par l'aide reçue) ?
12. Parlez-nous du réseau de la coopérative, de vos liens avec :
  - les gouvernements (fédéral et provincial);
  - les agences gouvernementales des divers secteurs;
  - les autres entreprises d'économie sociale;

- les groupes communautaires.

## B. LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE

13. Quels sont les objectifs poursuivis par la coopérative ? Ont-ils changé depuis son démarrage ? Si oui, pourquoi ?
14. Quelles stratégies utilisez-vous pour atteindre vos objectifs (promotion, études de marché, etc.) ?
15. Quels sont vos principaux clients ? Ont-ils changé avec le temps ?

## C. SYNTHÈSE, BILAN ET PERSPECTIVES

16. Quelles sont les retombées (création de coopératives et d'emplois) de la coopérative dans votre milieu ? Ces retombées sont-elles conformes à vos attentes ?
17. Considérez-vous avoir atteint vos objectifs de départ ? Expliquez.
18. Pouvez-vous identifier les facteurs qui vous ont aidés dans l'atteinte de vos objectifs ?
19. Pouvez-vous identifier les facteurs qui vous ont retardés dans l'atteinte de vos objectifs ?
20. Avez-vous des projets pour le futur (changements, améliorations, statu quo) ?
21. Êtes-vous inquiet de l'avenir de la coopérative ? Comment voyez-vous le développement de la coopérative (perspectives d'avenir) ?