

**ÉVOLUTION, PROBLÉMATIQUE, POTENTIALITÉ ET CONDITIONS D'APPUI AU
DÉVELOPPEMENT DE NOUVELLES COOPÉRATIVES EN ACADIE,
NOUVEAU-BRUNSWICK
Par : Melvin Doiron**

**Cahier de Recherche
No 96-07**

Décembre 1996

M. Melvin Doiron est actuellement employé au Conseil acadien de la coopération à titre de conseiller en formation et développement coopératif. Il a réalisé cet essai dans le cadre d'un programme de maîtrise en gestion et développement des coopératives à l'Université de Sherbrooke.

ISBN 2-921849-04-06

NOTE AU LECTEUR

Il est à noter que cet ouvrage fut réalisé dans le cadre de l'obtention d'un diplôme universitaire 2e cycle. Par conséquent, les partenaires désignés à l'étude de faisabilité en troisième partie n'ont pas, comme c'est généralement le cas pour tout exercice pratique du genre, participé à la définition des termes de références ainsi qu'à l'évaluation des différentes étapes de celle-ci. Il s'agit donc d'un exercice de nature théorique qui tout au plus peut servir de référence et de piste de réflexion dans l'élaboration d'un cas pratique.

Veillez aussi noter que le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et dans le seul but de faciliter la lecture du texte.

TABLE DES MATIÈRES

Résumé exécutif.....	iii
Remerciements	iv
PARTIE I : Contexte et émergence des premières coopératives en Acadie	
Mise en situation	1
Conjoncture économique.....	1
Intervention du gouvernement.....	2
Mouvement d'Antigonish	3
Expérience coopérative acadienne antérieure	5
Formule simple et libératrice pour les Acadiens.....	6
Personnes ressources de soutien	7
Création de différentes coopératives	9
Conditions favorables et résultats concluants	10
Conclusion	14
PARTIE II: Problématique actuelle, orientations et conditions d'appui au développement de nouvelles coopératives	
Problématique	20
Conditions actuelles d'appui au développement de nouvelles coopératives	23
Introduction	19
Orientations de développement coopératif du Mouvement Acadien	26
Mécanismes de soutien approprié	31
Conclusion	32
PARTIE III: Mémoire d'avant projet (Étude de faisabilité : Groupe d'experts-conseils coopératif)	
1.0 Mise en situation	37
1.1 Marché	39
1.2 Évaluation des ressources techniques et humaines	40
1.3 Viabilité financière	42
1.4 Impact économique.....	43
Conclusion.....	44
Enjeux	44
Étude de faisabilité (Groupe d'experts-conseils coopératif).....	45
2.0 Analyse du marché	45
2.1 Caractéristiques du marché.....	45
2.1.1 Type de marché.....	45
2.1.2 Type de service.....	45
2.1.3 Clientèle cible.....	46
2.1.4 Taille du marché.....	48
2.1.5 Nature du besoin à satisfaire.....	51
2.1.6 Mesures incitatives.....	53
2.1.7 Profil de la clientèle-cible	54
2.2 Le Marketing Mix.....	63
2.2.1 Le coût	63
2.2.2 La distribution.....	64

2.2.3	La communication.....	64
2.3	La concurrence.....	65
2.3.1	Type de concurrence.....	65
2.3.2	Agences privées.....	65
2.3.3	Agences publiques de développement.....	65
2.3.4	Situation géographique des concurrents.....	69
2.3.5	Part du marché.....	71
2.3.6	Forces et faiblesses des concurrents.....	72
2.4	Estimation du potentiel de vente.....	72
	Conclusion.....	73
3.0	Analyse des ressources techniques et humaines.....	74
3.1	Les caractéristiques du service.....	74
3.1.1	Alternative technologique.....	75
3.1.2	Facteurs de localisation.....	75
3.1.3	Besoins techniques de l'alternative retenue.....	75
3.2	Les alternatives de localisation.....	76
3.2.1	Technologie appropriée et site privilégié.....	76
3.2.2	Viabilité.....	76
3.3	Détails dans le processus de production.....	76
3.3.1	Définition du programme de production.....	77
3.3.2	Ressources humaines requises pour opérer.....	77
3.3.3	Planification de l'exécution.....	77
	Conclusion.....	78
4.0	Analyse financière.....	78
4.1	Objectif de l'analyse.....	78
4.2	Hypothèse quant au coût.....	79
4.2.1	Lancement du projet.....	79
4.2.2	Exploitation.....	79
4.3	Production et revenus estimés.....	82
4.4	Estimation de l'investissement initial requis.....	82
4.5	Besoin de financement.....	85
4.6	Évaluation selon les critères d'investissement.....	85
	Conclusion.....	85
5.0	Analyse économique.....	86
5.1	Analyse d'impact.....	86
5.2	Bénéfices directs et indirects.....	86
	Annexe A: Enjeux et recommandations de soutien.....	91
	Annexe B: Liste de personnes consultées pour l'étude de faisabilité.....	95
	Annexe C: Liste du matériel de référence à l'étude de faisabilité et graphiques correspondants.....	97
	Annexe D: Entrevue avec Monsieur Martin-J. Légère.....	107
	Bibliographie.....	113

REMERCIEMENTS

Cet ouvrage fut rendu possible grâce à la collaboration de plusieurs personnes dont les noms apparaissent sur la liste des intervenants consultés pour l'étude de faisabilité. Leur collaboration fut grandement appréciée et je les en remercie. Je remercie également Martin J. Légère pour le temps qu'il m'a accordé en entrevue, Steve Godin pour son soutien par rapport à la recherche de certains documents, Néri Basque pour la conception graphique de plusieurs tableaux, Libasse Niang pour son aide accordée dans l'élaboration des termes de références à l'étude de faisabilité et André Gibbs pour ses précieux conseils à titre de superviseur d'essai. À cela s'ajoute le précieux concours de Danielle LeBrasseur et Nadine Thériault pour leurs services de dactylographie. L'appui obtenu de mon employeur ainsi que l'obtention d'une bourse de la Chaire d'études coopératives de l'Université de Moncton pour la réalisation de ce travail furent également grandement appréciées.

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le présent ouvrage vise à dégager la problématique, le potentiel et les conditions d'appui au développement de nouvelles coopératives dans les régions acadiennes du Nouveau-Brunswick. Pour ce faire, il propose d'explorer le contexte particulier ayant favorisé la mise sur pied de nombreuses coopératives en milieu acadien durant la première moitié du 20^e siècle et de relever, à la lumière d'une expérience collective, certaines exigences et conditions jugées optimales.

Il est donc prévu, en premier lieu, de présenter brièvement le contexte socio-économique de la période ci-haut mentionnée et d'en démontrer les influences qui furent déterminantes en fonction de la création de nombreuses coopératives acadiennes.

En deuxième partie, il sera relaté les effectifs demeurés disponibles au développement de nouvelles coopératives par rapport à ceux souhaités; et cela en fonction des orientations stratégiques proposées pour le Mouvement Coopératif Acadien. Ces orientations supposent que le secteur coopératif le plus développé s'intéresse et travaille activement au développement des autres secteurs.

Une étude de faisabilité pour l'établissement d'un groupe d'experts-conseils coopératif viendra conclure cet ouvrage en précisant la viabilité d'un tel mécanisme de soutien, soit une entreprise regroupant des professionnels chargés de la promotion, de l'encadrement et du développement de nouvelles coopératives. On y retrouvera donc une analyse du marché potentiel, une analyse technique et des ressources humaines, ainsi qu'une analyse financière et économique.

PARTIE I
CONTEXTE ET ÉMERGENCE
DES PREMIÈRES COOPÉRATIVES EN ACADIE

Mise en situation

Afin d'apprécier la dynamique particulière de l'émergence des coopératives en milieu acadien durant la première moitié du 20^e siècle, il convient d'examiner le contexte socio-économique des provinces Maritimes et d'en relever les principaux facteurs ayant conduit des communautés entières à agir de manière significative dans le développement de leur économie.

Conjoncture économique

Sur le plan de la conjoncture économique, la première Guerre mondiale avait créé une prospérité artificielle dans les Maritimes en accroissant la demande pour le charbon ainsi que les produits de la terre et de la mer. Cette prospérité relative fut suivie d'un marasme économique en raison de la baisse de la demande qui, forcément, provoqua au début des années 30, une chute drastique du prix des matières premières, ce qui eut un impact très marqué sur les emplois¹.

En ce qui a trait aux emplois découlant des principales industries de l'époque, notons que l'industrie du bois de sciage, qui était alors le plus gros employeur dans les provinces Maritimes, a continué son déclin jusqu'en 1936. La valeur des exportations ayant passé de 13 269 000\$ en 1925 à 4 220 000\$ en 1936 obligea les innombrables scieries aux mains d'entrepreneurs anglais et britanniques à diminuer leur production².

En réaction, la pêche devint pour ainsi dire une activité refuge pour les sans-emploi. On constate en effet une augmentation très significative du nombre de pêcheurs durant cette période; leur nombre étant passé de 8 939 en 1925 à 14 207 en 1936. Toutefois, bien que le volume de la production du secteur de la pêche ait augmenté en conséquence, la valeur de ses produits s'est retrouvée diminuée très considérablement. Le revenu annuel des pêcheurs, qui était de 570\$ en 1926, a ainsi chuté à 310\$ en 1936, soit une diminution de 48 %³.

1 Daigle, J., « La création de la Fédération des Caisses Populaires Acadiennes : un exemple de nationalisme économique », dans *Égalité*, no. 20, hiver 1987, p. 17.

2 *Ibid.*

3 *Ibid.*, p. 18.

Bien que parallèlement la demande de bois de pulpe pour l'industrie de pâte et papier allait en augmentant, elle ne parvenait pas à absorber la perte d'emplois reliée à l'industrie du bois de sciage¹.

Intervention du gouvernement

C'est au cours de cette période de déclin pendant laquelle l'agriculture demeurait confinée à une économie de survivance et que la pauvreté des pêcheurs allait en s'accroissant qu'intervint le père James Tompkins, curé de la paroisse de Carson, en Nouvelle-Écosse. Ce dernier était particulièrement outré par les abus de certains commerçants sans scrupules qui exploitaient honteusement ces pauvres pêcheurs. Il fit paraître le 1^{er} juillet 1927, dans le *Halifax Chronicle*, une lettre virulente réclamant une commission royale d'enquête sur l'industrie de la pêche. Celle-ci fut formée dès l'année suivante sous le nom de la Commission MacLean².

Ladite commission, sur laquelle siégeaient deux Acadiens, tint 49 audiences dans les Maritimes et les Îles-de-la-Madeleine et déposa son rapport en 1929³. Ce rapport recommandait, entre autres, la mise sur pied d'un système d'enseignement aux adultes et l'organisation de coopératives de mise en marché de produits de la pêche. Ces recommandations reprenaient les vues proposées lors de cette même commission par des professeurs de l'Université St-François-Xavier d'Antigonish en Nouvelle-Écosse. Cette institution d'enseignement supérieur reçut, par ailleurs, du ministère fédéral des Pêches, une subvention annuelle de 37 000 \$ pour mener à bien le programme d'animation populaire proposé⁴. Il convient de préciser qu'il s'agissait là d'un montant substantiel pour l'époque et correspondant à un engagement très particulier comme en fait foi la recommandation suivante :

¹ *Ibid.*

² *Ibid.*, p. 19.

³ Daigle, J., *Une force qui nous appartient* : La Fédération des Caisses Populaires Acadiennes, Éditions d'Acadie (1936-1986), 1990, p. 36.

⁴ Daigle, J., *La création...*, *op.cit.*, note 1, p. 20.

We recommend therefore that the establishment of co-operative organizations of fishermen be assisted by the department as soon as possible and that an organizer, experienced in co-operative methods, be appointed and paid by the Federal Government for the required period to initiate and complete this work. A preliminary study and survey of the entire Maritime provinces should be made to determine the localities where such organizations are possible or feasible¹.

Mouvement d'Antigonish

C'est ainsi que prit naissance le Mouvement d'Antigonish alors qu'était confié au père Moses Coady, cousin du père Tompkins, le soin de conduire une vaste opération d'animation et d'éducation populaire dans l'ensemble des provinces Maritimes. Ce dernier, ayant été nommé directeur du département d'extension de l'Université St-François-Xavier², réussit de façon remarquable à combiner l'action tripartite à savoir : le gouvernement, l'université et le clergé. C'est en effet grâce à l'influence du père Coady et celle de ses proches collaborateurs que le clergé catholique s'engagera comme chef de file au service du développement humain par la voie économique. Cette heureuse complicité permit à l'Université St-François-Xavier de faire bénéficier de son expertise les gens des autres provinces Maritimes³.

Le père Coady préconisait la philosophie du droit à une vie intéressante et prospère pour tous⁴. Il proposait l'utilisation de cercles d'études, soit une forme décentralisée d'éducation populaire centrée sur l'économie. Bien que les cercles d'études à caractère économique et à l'intention des adultes furent utilisés dès 1860 par les fermiers de Rustico sur l'île-du-Prince-Édouard⁵, les instigateurs de cette nouvelle approche, soit les révérends Tompkins et Coady, semblent, pour l'essentiel, s'être inspirés de méthodes utilisées en Europe et aux États-Unis, méthodes dont ils avaient

¹ Gouvernement du Canada, *Report of the Royal Commission investigating the fisheries of the Maritime Provinces and the Magdalen Islands*, Ottawa, 1928, p. 81.

² Daigle, J., *Une force...*, *op. cit.*, note 6, p. 38.

³ Daigle, J., *La création...*, *op. cit.*, note 1, p. 21.

⁴ Daigle, J., *Une force...*, *op. cit.*, note 6, p. 45.

⁵ *Ibid.*, p. 47.

pris connaissance lors de stages d'études qu'ils y avaient effectués¹. Les techniques préconisées d'animation et d'enseignement aux adultes reposaient sur les principes suivants² :

- ▶ la prédominance de l'individu et sa participation aux questions le touchant de près;
- ▶ l'éducation comme moyen privilégié d'opérer des changements dans la société;
- ▶ l'éducation touchant surtout le sujet de l'économie;
- ▶ l'utilisation de la dynamique de groupe en éducation comme moyen privilégié de faire de l'animation et permettant de modifier les perspectives d'avenir d'une population cible;
- ▶ la conduite d'une réforme sociale entraînant des changements dans les institutions économiques du milieu.

Le père Livain Chiasson, qui était à l'époque curé de la paroisse de Shippagan au Nouveau-Brunswick et grand collaborateur du père Coady, accepta en 1937, le poste de directeur général de l'éducation des adultes pour tout le Nouveau-Brunswick, un poste qu'il occupa jusqu'en 1951. Le travail d'animation en milieu anglophone fut confié à des enseignants de l'Université St-Thomas située à l'époque à Chatham³.

Afin de mener à fin sa mission, l'abbé Chiasson impliqua ses confrères ainsi que les notables des paroisses. Étant vite devenu débordé, il prit pour adjoint l'abbé Benjamin Saindon, curé de St-Basile, afin de s'occuper des comtés de Madawaska et Restigouche. Ce dernier aurait obtenu de son évêque une dispense de son ministère paroissial lui permettant de se consacrer à l'animation coopérative⁴.

Il est à noter qu'avant l'entrée officielle en fonction du père Chiasson, quelques coopératives en milieu acadien avaient déjà été fondées. C'était le cas notamment de la première coopérative de pêche

¹ *Ibid.*, p. 44.

² *Ibid.*, p. 46.

³ *Ibid.*, p. 52.

⁴ *Ibid.*, p. 53.

acadienne fondée en 1932 à Shemogue¹ avec le soutien du père Edgar LeBlanc, alors curé de Barachois.

Expérience coopérative acadienne antérieure

On dénote toutefois qu'il y eut, ici et là au Nouveau-Brunswick francophone, quelques expériences antérieures de mise en marché coopérative de produits agricoles et de la pêche.

En effet, suite à une première commission fédérale d'enquête tenue en 1911 et portant sur le problème de la vente de la laine, une formule de mise en marché coopérative des produits de la ferme avait été lancée avec l'appui du ministère provincial de l'Agriculture. Aidé de l'agronome Antoine Goguen, des cercles d'oeufs pour l'écoulement de cette production en milieux urbains avaient été organisés dès 1914. Dans la même foulée, des cultivateurs de Rogersville expérimentaient la vente coopérative d'agneaux dès 1925².

Du côté des pêcheurs, ceux de la région de Lamèque et de Shippagan connaissaient bien depuis 1931 le Club Car faisant ici référence au Box Car du train de marchandise par lequel ils expédiaient en groupe, sur les marchés de Boston, l'éperlan congelé³.

Formule simple et libératrice pour les Acadiens

Les Acadiens, dont les ressources étaient alors des plus limitées, avaient l'habitude de se regrouper entre voisins pour certains travaux. Ils furent d'autant plus réceptifs à l'idée de former des cercles de solidarité et d'étude en fonction d'une véritable prise en charge de leur économie. Ce mouvement, auquel ils furent associés et dont l'idéal préconisé était celui du droit pour tous à une vie

¹ *Ibid.*, p. 40.

² *Ibid.*, p. 30 et 31.

³ Cormier, R., *Le mouvement coopératif sur l'île de Lamèque*, 1987, p. 12.

intéressante et prospère, représenta une véritable bouée de sauvetage en cette époque de grande difficulté économique et d'asservissement aux compagnies étrangères¹.

Ce droit à la prospérité préconisé par Mgr Coady était conditionnel à ce que les gens augmentent leur niveau de connaissances. C'est ainsi que l'éducation populaire devint la pierre angulaire d'une remarquable stratégie de développement économique et communautaire. Cette stratégie consistait essentiellement à donner l'occasion aux adultes d'une même paroisse de discuter en petits groupes de leurs difficultés économiques, d'apprendre l'art de s'exprimer et d'interpréter des écrits, de poser eux-mêmes un diagnostic concernant leurs besoins et enfin d'étudier un moyen propre à les satisfaire, ce moyen étant évidemment la formule coopérative².

Personnes ressources de soutien

Grâce au recrutement et au soutien de centaines d'animateurs qu'on appelait alors des propagandistes, un très grand nombre de cercles d'études furent mis sur pied. Pour devenir propagandiste, il fallait avoir suivi une formation intensive qui consistait en un stage d'étude d'un mois offert par le département d'extension de l'Université Saint-François-Xavier, soit à Amherst ou à Antigonish en Nouvelle-Écosse. Avec le temps, ces mêmes stages furent offerts à Caraquet et d'une durée moindre. On y étudiait les principes coopératifs et tout ce qui avait trait au fonctionnement d'une coopérative, ceci en vue de servir comme animateur et enseignant pour les cercles d'études³.

Les cercles d'études, qui regroupaient une douzaine de personnes se réunissant sur une base régulière, jouissaient d'une très grande popularité en milieu acadien d'autant plus qu'il s'agissait là d'occasions de rencontres et de divertissement⁴. De 200 cercles d'études à l'oeuvre dans les régions

¹ *Ibid.*, p. 5.

² Légère, M. ancien propagandiste pour les cercles d'études et premier directeur général de la Fédération des Caisses Populaires Acadiennes, entrevue du 12 novembre 1995.

³ *Ibid.*

⁴ *Ibid.*

acadiennes en 1936, on en comptait 755 en 1941¹. Dans certaines paroisses comme à Lamèque, on pouvait durant l'hiver, en compter jusqu'à quinze². Il est à noter que sans le précieux concours des membres du clergé catholique qui, à l'époque, bénéficiaient de la confiance pour ainsi dire absolue des Acadiens, les cercles d'études n'auraient évidemment pas connu un tel succès. Même du haut de leurs chaires, les prêtres n'hésitaient pas à faire valoir les bienfaits de ces regroupements ainsi qu'à promouvoir les vertus de la coopération comme étant en tout conforme à l'idéal chrétien. Il est intéressant de constater également que des mesures incitatives favorables aux cercles d'études étaient appliquées par le greffier responsable aux affaires coopératives de la province du Nouveau-Brunswick, Monsieur Wilfred Keohan. Ce dernier, qui fut en fonction de 1936 à 1961, exigeait des requérants qu'ils aient obtenu une formation coopérative par le biais des cercles d'études s'ils voulaient obtenir une charte d'incorporation³.

En plus des cercles d'études locaux, on organisait, une fois par mois, des rencontres où les présidents et les secrétaires de cercles d'une même localité ou région venaient échanger et consulter l'animateur responsable, soit un propagandiste attitré pour la région⁴. En général, peu de propagandistes étaient rémunérés comme en fait foi le tableau 1.

¹ Daigle, J., *Une force...*, *op. cit.*, note 6, pp. 52 et 53.

² Légère, M., *Entrevue...*, *op. cit.*, note 21.

³ *Ibid.*

⁴ *Ibid.*

Tableau 1
Propagandistes francophones au N.-B., 1943-1945

Comtés et propagandistes	SALAIRE \$		
	Hiver 1943	Hiver 1944	Hiver 1945
Gloucester			
Aurèle Chiasson	100	125	125
Octave Duguay	100	125	125
Thérèse Haché			100
François Savoie		125	
Kent			
Stanislas Duguay	100	125	125
Hervé Michaud	100	125	125
Restigouche			
Patrice Boudreau		135	
Michel Fournier	100	125	125
Westmorland			
Xavier Blanchard	100	125	125
Onile Chiasson			125
Eustache Godin			125

Source : J. Daigle, *Une force qui nous appartient* : La Fédération des Caisses Populaires Acadiennes (1936-1986), Éditions d'Acadie, p. 55.

Création de différentes coopératives

Les premières coopératives, issues de ces cercles d'études, furent surtout des coopératives de pêche. On réalisa rapidement toutefois que, sans institution financière, il était difficile de se prendre en main, voire même de financer les coopératives nouvellement créées¹. Compte tenu que les banques ne semblaient pas intéressées à desservir une clientèle en milieu rural et encore bien moins lorsqu'il

¹ Daigle, J., *Une force..., op. cit.*, note 6, pp. 52 et 53.

s'agissait de francophones, on encouragea vivement, toujours par le biais des cercles d'études, la création de coopératives d'épargne et de crédit¹. Celles-ci avaient pour mandat d'encourager l'épargne tout en donnant accès à du crédit honnête et, par la même occasion, de rendre disponibles des fonds pouvant être utilisés comme capital de roulement dans les coopératives.

Cette notion de coopératives reliée à l'épargne et au crédit n'était pas tout à fait étrangère aux Acadiens du Nouveau-Brunswick avant les années 30 puisque, déjà en 1915, on avait tenté dans le comté de Kent, une première expérience inspirée de l'oeuvre d'Alphonse Desjardins². On dénote même que bien avant cette date, tel que relaté dans le *Moniteur Acadien* du 28 octobre 1880, on ait vécu une expérience coopérative à Barachois pour de l'approvisionnement en grains de semence ainsi que pour avoir accès à du crédit³. Il aura toutefois fallu attendre en 1936, grâce à l'avènement des cercles d'études, pour qu'une première coopérative d'épargne et de crédit fonctionnelle soit instaurée, c'est-à-dire bien structurée et dotée d'un encadrement légal. Une première loi provinciale régissant les caisses populaires et *Credit union* fut en effet promulguée en 1936, tandis que pour les coopératives non financières, ce fut deux ans plus tard, soit en 1938⁴.

Conditions favorables et résultats concluants

Chez les Acadiens du Nouveau-Brunswick, on constate que le Mouvement d'Antigonish devint vite un mouvement très populaire conduisant à la création de nombreuses coopératives dans les secteurs-clés de leur économie. Une économie qui, précisons-le, était, jusqu'à la fin des années 30, presque entièrement dominée par des intérêts étrangers, notamment les compagnies jersiaises établies tout au long des côtes du golfe contrôlant le commerce du poisson ainsi que le secteur de

¹ Légère, M., *Entrevue...*, *op. cit.*, note 21.

² Daigle, J., *Une force...*, *op. cit.*, note 6, p. 26.

³ *Ibid.*, p. 20.

⁴ *Ibid.*, p. 40.

l'approvisionnement¹. Compte tenu de cette situation et en égard à l'économie dans son ensemble, les cercles d'études permirent non seulement la création de coopératives de pêcheurs et des caisses populaires, mais également des coopératives d'agriculteurs et de consommateurs. Ainsi, le premier magasin coopératif dûment constitué en milieu acadien fut celui de Lamèque, fondé en 1938 et incorporé en 1940². Pour les Acadiens du Nouveau-Brunswick, les coopératives d'épargne et de crédit (caisses populaires) constituèrent rapidement le joyau de leur développement. Comme en fait foi le tableau suivant, leur nombre et la valeur globale de leurs actifs dépassèrent rapidement ceux de leurs homologues anglophones qui étaient pourtant supérieurs en nombre.

Tableau 2
Comparaison caisses populaires/ credit unions
1943 et 1945

	Nombre	Actif (\$)
Année 1943		
Caisses francophones	67	656 349
Caisses anglophones	74	485 765
Année 1945		
Caisses francophones	78	1 860 592
Caisses anglophones	70	753 968

Source : J. Daigle, *Une force qui nous appartient* : La Fédération des Caisses Populaires Acadiennes, Édition d'Acadie, p. 87.

Au-delà du besoin à satisfaire, cette réponse favorable et sans équivoque des Acadiens est en grande partie attribuable au leadership remarquable de leurs propagandistes ainsi que des prêtres catholiques francophones dont l'engagement fut entier et sans pareil. Ces derniers furent de véritables instigateurs dans presque toutes les nouvelles formations et, dans bien des cas, ont siégé sur les

¹ Cormier, R., *Le mouvement...*, *op. cit.*, note 19, p. 6.

² *Ibid.*, p. 55.

conseils d'administration¹. C'est ainsi que les Acadiens, sous l'action vigilante de leurs leaders et plus particulièrement celle des membres du clergé catholique acadien, ont puisé en cette formule d'autogestion non seulement un moyen d'affranchissement économique mais également un moyen d'affranchissement social et culturel. Il est à noter que cette préoccupation culturelle était véhiculée par la plupart des propagandistes et membres du clergé francophone également associés à un mouvement national de promotion du fait français. Il s'agissait en fait de l'Ordre de Jacques Cartier, société secrète dont l'objectif était d'appuyer diverses causes favorables aux francophones du pays. C'est sous le nom de LaPlante que l'Ordre fut le mieux connu en Acadie du Nouveau-Brunswick. La première chancellerie à voir le jour fut celle de Campbellton en 1933². Il fallait sans doute l'avènement de telles circonstances pour mettre un frein à l'exode dont étaient particulièrement touchées les régions acadiennes durant les années 30, 40 et 50 comme en témoigne le tableau suivant.

Tableau 3
Migration des comtés francophones
1931-1961

Comtés	1931-1941		1941-1951		1951-1961	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Gloucester	-2 329	-5,5	-8 270	-16,5	-8 910	-15,5
Kent	-2 316	-9,8	-5 280	-20,5	-6 358	-23,7
Madawaska	-2 331	-9,5	-3 192	-11,3	-5 169	-15,0
Restigouche	-3 622	-2,2	-5 982	-18,1	-6 073	-16,7
Province	-9 052	-12,1	-41 653	-9,1	-38 789	-7,5

Source : J. Daigle, *Une force qui nous appartient* : La Fédération des Caisses Populaires Acadiennes, Éditions d'Acadie, p. 57.

¹ Daigle, J., *Une force...*, *op. cit.*, note 5, pp. 58 à 60.

² *Ibid.*, pp. 61 à 63.

En définitive, on conclut que les instigateurs du Mouvement d'Antigonish en Nouvelle-Écosse obtinrent un écho plus que favorable chez les Acadiens du Nouveau-Brunswick, compte tenu de certains facteurs socio-économiques et idéologiques particuliers. Il est tout à fait juste d'affirmer que :

Les conditions économiques, sociales et idéologiques expliquent les modalités de l'émergence et du développement des coopératives francophones acadiennes de la province. Minoritaires, les Acadiens utilisent avec plus d'intensité et privilégient la formule de l'organisation coopérative qui, rejoignant la majorité des Acadiens et des Acadiennes, renforce l'homogénéité du groupe¹.

Plusieurs personnalités acadiennes, autant laïques que membres du clergé, très impliquées au sein du Mouvement Coopératif Acadien, furent effectivement des militants actifs de l'Ordre de Jacques Cartier. M. Martin Légère, ancien directeur général de la Fédération des Caisses Populaires Acadiennes, propagandiste et membre de l'Ordre, reconnaît qu'un tel regroupement patriotique, auquel était associé Mgr Livain Chiasson, eut un effet très stimulant sur lui et ses pairs. Puisqu'on retrouvait sous une même bannière se supportant mutuellement les membres du clergé catholique, les dirigeants du Mouvement Coopératif Acadien, de la mutuelle d'assurance l'Assomption et du journal l'Évangéline, cela venait faciliter le travail des propagandistes en leur permettant d'obtenir sans difficulté la faveur populaire. Les Acadiens appréciaient la concertation des porte-parole de leurs institutions; cela était perçu comme étant un gage d'harmonie et de force collective².

Plusieurs personnalités acadiennes, parmi les gens les plus instruits, encourageaient la création de coopératives acadiennes de premier niveau mais également de deuxième niveau tel la Fédération des Caisses Populaires Acadiennes Ltée créée en 1946 ainsi que l'Union Coopérative Acadienne créée en 1955³.

Conclusion

¹ *Ibid.*, p. 63.

² Légère, M., *Entrevue...*, *op. cit.*, note 21.

³ Légère, J.M., *Parmi ceux qui vivent - mémoires*, Éditions d'Acadie, pp. 87 et 123.

Le Mouvement Coopératif Acadien du Nouveau-Brunswick, qui regroupe aujourd'hui aux environs de 200 000 membres et représente un actif global de plus de 1,4 milliards de dollars¹, est donc issu d'un mouvement populaire qui fut initié en Nouvelle-Écosse. Il s'est remarquablement développé, voire même de façon spectaculaire en milieu acadien, grâce à l'engagement et au sens de l'organisation de fins stratégiques, membres du clergé catholique et propagandistes, qui ont su mettre à profit une forme décentralisée d'enseignement aux adultes à effet multiplicateur, tout en misant sur l'aspect de la fierté française reliée à l'affranchissement économique et social.

Les dirigeants acadiens du Mouvement d'Antigonish, avec l'abbé Livain Chiasson en tête, ont su en effet épauler le travail d'une maison d'enseignement supérieure avec la mise en place de réseaux de solidarité locale soit des cercles d'études où on enseignait et préconisait la prise en charge des affaires par les gens eux-mêmes. Ces leaders surent utiliser efficacement le soutien financier de l'État et faire la promotion d'un encadrement législatif approprié. Ils ont su mettre à contribution l'influence remarquable qu'exerçait le clergé catholique francophone auprès des Acadiens et cela en faveur d'une mobilisation de masse propre à créer de nombreuses entreprises coopératives dans les secteurs-clés de leur économie et plus particulièrement dans le domaine de l'épargne et du crédit.

¹ Lepage, G., *Allocution à l'assemblée générale annuelle de la Fédération des Caisses Populaires Acadiennes*, mai 1996.

PARTIE II
PROBLÉMATIQUE ACTUELLE, ORIENTATIONS ET
CONDITIONS D'APPUI
AU DÉVELOPPEMENT DE NOUVELLES COOPÉRATIVES

Introduction

Afin de relever la problématique actuelle du développement de nouvelles coopératives en milieu acadien plus particulièrement, il convient de retracer les conditions particulièrement favorables à leur émergence. À la lumière de la grande expérience citée précédemment, il est possible de dégager les ingrédients de base qui se devaient d'être réunis en fonction de leur émergence. Premièrement, il y eut le contexte d'une économie déclinante et dominée par des intérêts étrangers, donc inapte à répondre aux besoins des gens. Deuxièmement, il y eut, avec l'appui du clergé et du milieu universitaire, l'élaboration d'une stratégie visant un développement économique durable et dont la pierre angulaire fut un programme particulier de formation aux adultes. Troisièmement, cette stratégie fit l'objet d'un appui technique, juridique ou financier de la part des deux paliers de gouvernement. Quatrièmement, celle-ci fut hautement soutenue en milieu acadien, voire même infiltrée, par l'ensemble de l'élite acadienne en vertu d'un nationalisme économique préconisé. Le grand résultat de cette mobilisation fut la mise en disponibilité de personnes ressources bien formées, personnellement engagées et en nombre suffisant constituant ainsi l'instrumentation-clé par rapport au succès rencontré. Toutefois, au-delà de l'instrument et des circonstances ci-haut mentionnées, il se devait d'exister certaines conditions de base sans lesquelles toute action de soutien se serait avérée inutile.

Il s'agissait, dans un premier temps, de l'existence d'un besoin réel à satisfaire accompagné d'une volonté ferme des personnes concernées à agir en fonction de ce besoin. Deuxièmement, à ce besoin devait correspondre une demande, c'est-à-dire un marché potentiel en fonction d'activités rentables. Et enfin, dans le contexte d'une démarche structurée devait émerger des leaders capables d'assumer des responsabilités-clés.

C'est en fait ces ingrédients essentiels de base qui furent déterminants dans l'implantation du Mouvement Coopératif Acadien. Ce mouvement prit donc naissance dans une conjoncture économique difficile grâce à la mise en place de nombreux forums d'échanges et de formation d'où émergèrent des leaders locaux appuyés de personnes ressources rejoignant ainsi des préoccupations

individuelles et collectives. Ces préoccupations étaient d'ordre économique mais également d'ordre social et culturel.

En ce sens, la période de 1930 à 1960 fut particulièrement riche sur le plan de la mobilisation, de l'entrepreneuriat et du sentiment d'appartenance collectif.

Problématique

Au tout début des années 60, les ressources financières attribuées par l'Université St-François-Xavier d'Antigonish, elle-même assistée par le gouvernement fédéral en vertu d'un programme d'encadrement de l'éducation aux adultes pour la création de nouvelles coopératives, cessèrent. C'est donc à partir des fédérations déjà établies qu'aurait dû en principe se poursuivre l'action entamée, mais comme on le verra un peu plus loin dans ce même chapitre, les fédérations prirent surtout en charge leur secteur propre d'activités en terme de création et d'encadrement de nouvelles coopératives. C'est donc dire que les personnes ressources, qui étaient disponibles sur le plan de l'animation de groupes, se sont peu à peu dispersées ou furent tout simplement récupérées, soit en tant qu'employés ou bénévoles, par les organisations coopératives qu'elles avaient contribué à mettre sur pied¹.

En effet, avec l'abandon graduel des cercles d'études et des subventions gouvernementales qui s'y rattachaient, et cela à compter de 1950², ce sont les fédérations de coopératives établies qui ont peu à peu assumé la prise en charge de leur secteur respectif d'activités sur le plan du développement coopératif. Ces fédérations se sont graduellement spécialisées et ont ainsi été en mesure de fournir l'encadrement nécessaire aux coopératives émergentes dans leur secteur propre d'activités. Le cas de la Fédération des caisses populaires acadiennes est toutefois assez différent, voire même unique en ce sens, puisque ses dirigeants sont demeurés particulièrement concernés par le développement des coopératives de différents secteurs. Ces leaders ont su conserver des liens particuliers et forts avec

¹ Légère, M., *Entrevue...*, *op. cit.*, note 6, p. 56.

² Daigle, J., *Une force...*, *op. cit.*, note 21.

celles-ci au point que, durant les débuts de la Fédération des caisses, l'aide et le soutien technique furent accordés sur demande sans distinction particulière, qu'il s'agissait d'une coopérative de consommation, de pêches ou d'une caisse populaire¹. Cet engagement de la Fédération s'est traduit par une participation active dans la création et le maintien de l'Union Coopérative Acadienne créée en 1955 dans le but d'assurer à plus long terme des services de soutien aux coopératives de différents secteurs. Il est à considérer que son homologue du côté anglophone, la New Brunswick Co-operative Union, créée en 1946, ayant un mandat semblable qui consistait à regrouper et offrir des services aux coopératives de différents secteurs, ne parvint jamais à fonctionner sur le plan de l'offre de service. Ceci étant vraisemblablement dû au fait qu'elle ne fut pas directement intégrée à un réseau coopératif solidement établi².

Par contre, l'Union Coopérative Acadienne, grâce au précieux parrainage de la Fédération des Caisses Populaires Acadiennes, fut en mesure d'offrir aux coopératives francophones du Nouveau-Brunswick des services variés tels que la formation aux administrateurs et aux employés, la vérification financière, la tenue de livres, ainsi que certains services en période de démarrage, notamment pour les modalités d'incorporation. Il est intéressant de constater que ces services s'adressaient tout autant aux coopératives francophones qui étaient dotées d'une fédération propre qu'à celles n'en ayant pas. En fait, les coopératives francophones se référaient ou étaient référées au regroupement acadien en raison principalement de l'unilinguisme anglophone de leur propre fédération. C'était le cas notamment de la United Maritime Fishermen aujourd'hui discontinuée, ainsi que la fédération Maritime Co-operative Services Ltd aujourd'hui appelée Coop Atlantique qui ne fonctionnaient qu'en anglais. Il est à noter que cette dernière s'est peu à peu adaptée à la réalité francophone d'une partie importante de son sociétariat en offrant des services bilingues³.

En milieu acadien, les coopératives émergentes provenant de secteurs non traditionnels et ne disposant pas de fédération propre, peuvent encore compter sur l'appui du Conseil Acadien de la

¹ Légère, M. *Entrevue...*, *op. cit.*, note 21.

² *Ibid.*

³ *Ibid.*

Coopération, anciennement l'Union Coopérative Acadienne. Toutefois, bien que les besoins soient devenus plus grands et plus complexes par rapport à la promotion et à l'encadrement de nouvelles coopératives, cet organisme dispose de peu de ressources et offre un service généralement restreint sur ce plan. À quelques exceptions près, ces services se résument à simplement guider la démarche des promoteurs jusqu'à l'étape de l'incorporation. Lorsqu'elles s'affilient au Conseil Acadien de la Coopération (C.A.C.), les coopératives, nouvellement constituées, peuvent bénéficier des services de vérification financière, d'éducation, de soutien conseil en matière organisationnelle et de représentation¹. Il est à remarquer qu'avec le temps, cet organisme s'est en quelque sorte distancé de La Fédération des Caisses Populaires Acadiennes sur le plan du démarquage des effectifs². Toutefois, depuis novembre 1995, grâce au précieux concours de la Fédération et de la Société d'Assurance des Caisses Populaires Acadiennes, le C.A.C. dispose d'un conseiller permanent en développement coopératif³ dans le but d'offrir un service constant et accru en matière d'encadrement aux nouvelles coopératives, notamment en ce qui touche les aspects promotionnel et organisationnel, les études de faisabilité et la recherche de financement. Malgré un tel effort de soutien, si on compare les effectifs présents par rapport à ceux des années 1940, en terme de personnes ressources disponibles pour la formation et le développement coopératif en région, cela paraît bien modeste pour ne pas dire faible, surtout lorsqu'on considère les exigences entrepreneuriales actuelles reliées aux nouvelles conditions du marché. Il semble évident que cela n'est en rien comparable aux services de soutien conseil actuels d'une fédération solidement établie dans un secteur spécifique d'activités, et dont pourrait naturellement bénéficier ici au Nouveau-Brunswick toute nouvelle caisse populaire ou coopérative alimentaire, tant sur le plan d'une gamme complète de services de soutien spécialisés que dans l'appui financier.

Un autre aspect de la problématique est celui de l'aide accordée au développement de nouvelles coopératives par le C.A.C.. Celle-ci étant offerte gratuitement, cela signifie que les bénéficiaires ne

¹ Conseil Acadien de la Coopération, *Rapport du comité d'étude sur le mandat du C.A.C.*, avril 1995.

² Légère, M. *Entrevue...*, *op. cit.*, note 21.

³ Conseil Acadien de la Coopération, *Rapport du président à l'Assemblée générale annuelle*, mai 1996.

sont nullement redevables pour les services obtenus même lorsque leur entreprise est devenu rentable. Compte tenu de cette situation, il y va forcément d'un manque de moyens financiers pour mettre en place les ressources permettant de répondre pleinement aux exigences d'encadrement requis¹.

Conditions actuelles d'appui au développement de nouvelles coopératives

Plus que jamais, sur le plan des conditions jugées optimales par rapport à l'émergence et au développement de nouvelles coopératives, la présence d'une fédération forte regroupant des coopératives d'un même secteur représente un atout considérable, voire même indispensable. Nul doute que la viabilité de celles-ci demeure conditionnelle au soutien de l'encadrement qu'elles reçoivent à leur début. Cette perception est également celle de trois professeurs de l'École des Hautes Études Commerciales à Montréal, soit MM. Jean-Guy Desforges, Dalmas Lévesque et Benoît Tremblay. Dans un article signé conjointement et intitulé *Dynamique de la coopérative : Association et entreprise*, ces derniers insistent sur l'importance d'un encadrement structuré à toutes les étapes de la mise sur pied d'une coopérative, soit que l'initiative provienne de la base ou d'une fédération. Ils précisent que les coopératives ne sont pas toutes le résultat d'un mouvement social comme nous l'avons vu précédemment puisqu'elles peuvent tout aussi bien être l'initiative d'une fédération. Ainsi, les coopératives émergentes qui bénéficient d'une fédération forte regroupant des coopératives d'un même secteur sont en mesure de compter sur des ressources très significatives, tant sur le plan financier que technique.

Selon ce même groupe de recherche : Une coopérative naissante a habituellement besoin de bénéficier de certaines ressources d'une fédération pour assurer sa viabilité. Ceci s'avère d'autant plus pertinent dans le contexte actuel de la mondialisation des marchés qui se traduit par la concentration industrielle et de capitaux où il devient primordial de compétitionner en relation de grands ensembles. Cette aide de la fédération peut prendre différentes formes, par exemple, faciliter

¹ Rapport...*op.cit.*, note 46.

les transactions pendant une certaine période, assurer des services-conseils ou même participer au capital de risque .

En terme de relations et de modalités de fonctionnement, ces derniers recommandent l'approche suivante :

Il serait préférable que les relations entre une fédération et une coopérative naissante soient définies le plus clairement possible et même établies sur une base contractuelle, ce qu'on pourrait appeler un contrat de développement¹.

Dans le présent contexte, les coopératives doivent notamment être en mesure de financer rapidement leur croissance, ce qui pose de sérieux défis en matière de capitalisation par les membres. Selon le groupe de recherche cité précédemment, un tel défi en matière de capitalisation n'est toutefois pas exclusif aux coopératives, qu'elles soient institutionnalisées ou non, puisque la nouvelle conjoncture économique mondiale affecte tout autant les petites et moyennes entreprises privées et indépendantes.

En considération de ces réalités économiques où on assiste de plus en plus à la fusion de grandes sociétés capitalistes avec lesquelles il devient très difficile de compétitionner, Michel Belley, professeur en gestion de projets, nous dit que les coopératives disposent d'un précieux atout sur lequel il faudrait miser :

La nature complexe des coopératives, notamment en ce qui concerne les couplages entre propriétaires et usagers, propriétaires et travailleurs et propriétaires et fournisseurs rend ces organisations très riches au plan stratégique... Les forces stratégiques particulières aux coopératives, c'est leur capacité de maillages verticaux et horizontaux².

¹ Desforges, J.G., D. Lévesque et B. Tremblay, Dynamique de la coopérative : association et entreprise , dans *Gestion*, avril 1979, p. 39-48.

² Belley, M., La coopération de l'an 2000 , dans *Coopératives et développement*, vol. 22, n°2, 1990-1991, p. 33 à 43.

Les maillages verticaux reposeraient, selon ce dernier, sur cette raison unique de membres-usagers représentant une marge de gestion exceptionnelle. Il ajoute que l'éducation des membres représente un ingrédient essentiel à cette fin. Pour ce qui est des maillages horizontaux reposant sur une valeur de solidarité, ils consistent en des maillages entre entreprises coopératives de différents secteurs qui partagent un intérêt commun sur le plan des retombées souhaitées.

Tout ceci nous amène à réfléchir sur les modalités d'application du principe de l'intercoopération dont l'application demeure en fait hautement sectorisée.

Sur le plan de la coopération entre différents secteurs coopératifs, d'excellentes pistes furent proposées par Henri Desroche. Cet éminent penseur et fondateur de l'Université Coopérative Internationale préconisa, il y a de cela quelques années déjà, que soient instaurées des politiques d'intercoopération avec des mesures d'application qui seraient aptes à combler certains besoins d'ordre stratégique des coopératives émergentes. Il suggéra en terme de politique de développement :

- la mobilisation des épargnes et des dépôts dans des agences coopératives de crédit ou dans des banques coopératives, qu'il s'agisse d'épargne familiale ou d'épargne d'entreprise;
- l'aménagement de l'agence ou des agences de crédit comme agence de développement et de planification contractuelle.

En fait, l'idéal préconisé par Desroche, c'est l'intégration des différents secteurs coopératifs à l'intérieur d'une stratégie concertée où le mouvement coopératif dans son ensemble devient responsable de lui-même, où les secteurs coopératifs les plus développés assument un leadership sous forme d'agences mobilisatrices qui se constitueraient en agences de développement¹. Avec ces quelques pistes de réflexion, nous retenons qu'il s'avère à propos, en terme de conditions modernes d'appui au développement de nouvelles coopératives, de créer de toute pièce et pour tout secteur

¹ Desroche, H., *Le développement intercoopératif, ses modèles et ses combinaisons*, Librairie de la Cité Universitaire, Sherbrooke, Québec, 1969, p. 151 à 195.

d'activité, l'environnement d'une fédération propre. Ceci par la mise en disponibilité de personnes ressources qualifiées et polyvalentes, capables d'offrir de véritables contrats de services à tout groupe intéressé. L'appui d'une fédération solidement établie dans un secteur coopératif-clé s'avère essentiel à cette fin.

Orientations de développement coopératif du Mouvement Acadien

Sur le plan des orientations de développement coopératif, la mission dont s'est dotée le Mouvement des caisses populaires acadiennes lors de l'assemblée générale extraordinaire de leur fédération, tenue en octobre 1995, indique une volonté d'agir solidairement dans le sens d'un développement coopératif global. Cette nouvelle mission vient en quelque sorte reprendre celle déjà énoncée en 1991 et se lit maintenant comme suit :

La mission du Mouvement des caisses populaires acadiennes (ci-après le Mouvement) est d'améliorer la qualité de vie de ceux et celles qui y adhèrent tout en contribuant à l'autosuffisance socio-économique de la collectivité acadienne du Nouveau-Brunswick dans le respect de son identité linguistique et ses valeurs coopératives :

- *en continuant de développer un réseau intégré de caisses autonomes, solidaires et rentables offrant une gamme complète de produits et services, tout en ayant à sa base des membres informés, des administrateurs élus bien formés, des gestionnaires et des employés compétents;*
- *en gérant une structure corporative dotée de filiales au service de l'ensemble du Mouvement et libre d'explorer des marchés extérieurs en fonction d'une meilleure valeur d'usage aux membres-sociétaires;*
- *en maintenant des liens d'affiliations et de services avec les coopératives acadiennes non financières;*
- *en appuyant la création et le développement d'entreprises diversifiées où la formule coopérative sera privilégiée afin de favoriser la création d'emplois;*

- *en considérant l'éducation à la coopération, à la démocratie, à l'économie, à la solidarité, à la responsabilité et au professionnalisme comme étant à la base d'une participation individuelle dans un effort collectif*¹.

Il est intéressant de constater qu'un secteur coopératif aussi bien développé que celui des caisses populaires acadiennes, bénéficiant de ressources financières et de l'expertise applicable à différents secteurs d'activités économiques, démontre une intention ferme de maintenir des liens d'affiliation et de service avec les coopératives non financières, Il est également encourageant de remarquer, par cette volonté d'appuyer la création et le développement d'entreprises diversifiées où la formule coopérative sera privilégiée, l'amorce d'une stratégie de développement coopératif.

De plus, lorsqu'on constate une orientation similaire du secteur de la consommation faisant ainsi référence au projet de renouvellement adopté en 1991 lors de l'assemblée générale annuelle de Coop Atlantique, on pourrait croire qu'on se rapproche de l'idéal préconisé par Desroche en terme d'un développement coopératif intégré. Idéal dont l'application la plus concrète semble se vivre à Mondragon en Espagne où l'on retrouve un véritable modèle de prise en charge du développement par les gens du milieu et cela, grâce à l'intégration de plusieurs secteurs coopératifs².

Ce projet de renouvellement de Coop Atlantique, communément appelé la résolution 11, touche évidemment les coopératives acadiennes de ce secteur, donc celles affiliées au C.A.C. Il se lit comme suit :

Résolution 11 : *Le projet de renouvellement identifie un nombre d'objectifs et de stratégies à élaborer afin que le Mouvement coop de la région atlantique survive et croisse :*

Développement intégré des coopératives :

¹ Fédération des Caisses Populaires Acadiennes, *Procès-verbal de l'assemblée générale extraordinaire*, septembre 1995.

² Bégin, G., *Mondragon, modèle de prise en charge du développement par le milieu*, novembre 1992.

- Reconnaître l'interdépendance du secteur coopératif et créer des projets communs avec d'autres coops. Ces projets profiteraient à toutes les coopératives et répondraient aux besoins de chacune.

Faciliter le développement des coopératives :

- Contribuer au développement et à la croissance des coops de tous les secteurs de l'économie. La première étape est d'encourager la formation de conseils locaux de développement coopératif. Cette étape est considérée comme l'une des parties les plus importantes du processus de renouvellement puisqu'elle implique des gens au niveau local, dans leur collectivité.

Réunir les capitaux :

- Repenser aux façons dont les coops utilisent les surplus (profits) générés par leurs entreprises. Les coops ont traditionnellement redonné ces surplus à leurs sociétaires sous forme de ristournes. Les sociétaires peuvent décider d'investir ce capital dans des coopératives de la localité.

Contrôle exercé par les intervenants directs :

- Créer des occasions pour tous les intervenants directs (producteurs, consommateurs, travailleurs) afin qu'ils deviennent propriétaires et maîtres de leurs coops. Actuellement, le réseau de Coop Atlantique ne comprend pas les travailleurs comme sociétaires.

Responsabilité envers l'environnement :

- Continuer l'engagement de Coop Atlantique afin de s'assurer qu'elle ait un impact positif sur l'écologie de la région. Cela signifie aussi le lobbying auprès des gouvernements afin de prendre les mesures nécessaires pour protéger l'environnement.

Consommation et éducation :

- Développer une compréhension entre les sociétaires Coop et le public en ce qui a trait aux caractéristiques, aux avantages et au besoin d'avoir une économie coopérative¹.

S'étant doté d'une orientation et d'une mission quelque peu semblables en matière de développement coopératif, il reste à savoir si les énoncés ci-dessus mentionnés relatifs à la diversification de la formule coopérative dépasseront effectivement le stade des vœux pieux.

¹ Coop Atlantique, procès-verbal de l'assemblée générale annuelle, avril 1991.

Si on veut passer à l'action de manière pro-active, il s'avérerait important de s'entendre au départ, à savoir laquelle des deux fédérations est la mieux positionnée en fonction de la mobilisation souhaitée et afin d'assurer la mise en disponibilité de ressources techniques, humaines et financières suffisantes, c'est-à-dire en fonction de l'offre de soutien jugée nécessaire pour les coopératives émergentes en milieu acadien et dans différents secteurs d'activités économiques.

Pour ce qui est de la nature de l'offre et des responsabilités à être assumées par les réseaux coopératifs existants, le rapport d'octobre 1992 présenté au groupe de travail fédéral-provincial et intitulé *Climat favorable au développement des communautés* apparaît bien explicite et conforme aux orientations poursuivies et énoncées précédemment. En matière de développement coopératif, on remarque que les idées avant-gardistes de Desroche combinées aux anciennes méthodes du mouvement d'Antigonish s'y retrouvent pleinement. Ce rapport recommande, entre autres, que les coopératives participent activement à l'établissement de l'infrastructure nécessaire au développement communautaire. Cette infrastructure comprendrait notamment :

- les ressources pour permettre aux communautés de conceptualiser les problèmes qu'elles connaissent et les solutions auxquelles elles peuvent recourir;
- la sensibilisation et la formation en matière d'organisations coopératives et de développement communautaire;
- l'expertise technique pour des activités comme l'évaluation de la faisabilité des projets, la conception de systèmes de gestion financière propres aux coopératives et l'exploration de mécanismes de financement innovateurs.

Les propositions contenues dans ce rapport reprennent pour ainsi dire les principes d'animation populaire du mouvement d'Antigonish avec cette différence que c'est maintenant aux secteurs coopératifs solidement établis d'assumer le leadership d'un développement durable des communautés. Les auteurs ont tenté de remettre en perspective la vocation sociale des coopératives compte tenu de l'action généralement restreinte des coopératives établies en matière de développement coopératif et

communautaire. Selon l'énoncé suivant, ils y voient même une condition essentielle de survie du mouvement coopératif dans son ensemble :

Dans le passé, les coopératives établies ont considérablement aidé les nouvelles coopératives. De nos jours, toutefois, cela ne se produit généralement plus pour les projets coopératifs ou de développement communautaire. Lorsque des projets innovateurs sont proposés, les coopératives établies devraient faire tout ce qu'elles peuvent pour favoriser le bon fonctionnement de ces projets. Comme les gouvernements n'affectent plus de ressources importantes au développement coopératif, l'option coopérative risque de disparaître si le secteur coopératif ne passe pas de la discussion sur le développement communautaire coopératif à sa promotion active¹.

Mécanismes de soutien approprié

En ce qui a trait aux modalités de soutien par rapport au développement de nouvelles coopératives, le plus récent rapport national d'étude sur le sujet, indique des mécanismes précis à mettre en place. Il propose que les coopératives régionales et nationales mettent sur pied des programmes de formation ou désignent des groupes d'experts-conseils coopératifs polyvalents, c'est-à-dire desservant plus d'un type de coopératives et largement basés sur la formule des honoraires de service. Il met l'accent sur les coopératives de travailleurs en terme de besoins spécifiques à devoir être comblés et suggère que :

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 établies².

¹ Ketilson, H.L. et al., *Climat favorable au développement des communautés*, Centre for the Study of Co-operatives, Université de la Saskatchewan, octobre 1992, p. 21.

² Fairbairn, B. et al, *Le développement d'entreprises coopératives au Canada : Plan d'action*, Centre for the Study of Co-operatives, Université de la Saskatchewan, 20 septembre 1993, p. 63.

Cette optique des agences régionales de développement coopératif avait d'ailleurs été soulevée par un groupe de travail dès 1984¹. On la retrouve dans un autre rapport d'étude pan-canadienne soumis en janvier 1989 dans le cadre de la conférence des ministres provinciaux responsables des coopératives et qui mettait aussi l'accent sur le développement de coopératives de travailleurs. Le comité responsable avait pour mandat :

- l'examen des lois et programmes existants afin de déterminer s'il existe des contraintes à la formation et au développement futurs des coopératives de travailleurs;
- l'examen des lois et les programmes incitatifs existants afin de déterminer s'ils offrent des chances égales d'accumulation de capital à tous les types de coopératives;
- la proposition de stratégies pour le développement des coopératives en mettant l'accent sur les coopératives de travailleurs et la formation de capital.

En terme de stratégie pour le développement des coopératives, le comité recommandait également l'établissement de groupes-conseils avec l'argumentation suivante :

Dès l'étape qui précède la constitution en coopératives, les groupes ont besoin de facilitateurs pour définir les objectifs et élaborer des structures, des concepts et des propositions d'affaires, des règlements, ainsi que pour obtenir du financement; ils ont aussi besoin d'experts-conseils pour élaborer des plans d'affaires et des études de faisabilité et même pour les accompagner lorsqu'ils présentent des propositions à des institutions financières, à des investisseurs et à des partenaires².

Conclusion

¹ Rapport du groupe de travail sur le développement du Mouvement coopératif canadien, *Une stratégie de développement coopératif pour le Canada*, mai 1984, p. 83.

² McCready, K., président du comité de recherche et de rédaction, *Une proposition de stratégie nationale pour l'essor des coopératives de travailleurs*, 1989, p. xi.

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. Une telle stratégie s'avère conforme aux orientations et à la mission du Mouvement des caisses populaires acadiennes de même qu'au mandat du Conseil Acadien de la Coopération auquel est également associé la coopérative centrale Coop Atlantique .

La prochaine partie de cet ouvrage sera, par conséquent, consacrée à l'étude de faisabilité d'un tel mécanisme de soutien afin d'en préciser la nature, la portée géographique, les modalités de fonctionnement et de financement ainsi que le rendement potentiel.

Une telle étude de faisabilité correspond d'ailleurs à l'une des recommandations soumises et retenues dans le cadre de l'assemblée générale annuelle du Conseil Acadien de la Coopération tenue en avril 1995 conformément à l'orientation prise de *s'engager de plein pied dans le développement et l'encadrement de nouvelles coopératives*. Cette orientation stratégique fut formulée par un groupe d'étude chargé de réviser le mandat de l'organisme et venait réaffirmer son rôle en matière de développement coopératif. Elle s'inscrit dans le contexte d'une préoccupation grandissante des intervenants par rapport à l'économie actuelle qui, bien que n'étant pas en déclin comme ce fut le cas au début des années 30, ne satisfait définitivement plus aux besoins de la majorité des gens, surtout en matière d'emplois. Le fait étant particulièrement remarqué dans la plupart des milieux desservis par les coopératives et caisses populaires acadiennes affiliées où le taux de chômage s'avère très élevé, ce qui favorise un exode massif des jeunes en quête d'emplois¹.

Selon ce même groupe d'étude, un tel engagement de l'organisme repose sur quelques expériences positives et concluantes des dix dernières années en matière de création de nouvelles coopératives, et cela malgré le peu de ressources affectées à cette fin. Ces expériences positives et concluantes de soutien ont conduit à la mise sur pied d'une douzaine de coopératives fonctionnelles et diversifiées

¹ C.A.C., *Rapport... op.cit.*, note 46.

dans les régions desservies. Celles-ci révèlent que les ingrédients de base s'y retrouvent toujours, à savoir :

- l'existence d'un **besoin réel à satisfaire accompagné d'une volonté ferme chez les personnes concernées à agir ensemble en fonction de ce besoin;**
- l'existence d'un **marché potentiel en fonction d'activités rentables;**
- l'existence de **leaders capables d'assumer des responsabilités-clés.**

PARTIE III

MÉMOIRE D'AVANT PROJET

(Étude de faisabilité : Groupe d'experts-conseils coopératif)

1.0 Mise en situation

La présente étude de faisabilité s'inspire de la méthode préconisée par Wilson O'Shaughnessy dans son livre intitulé *La faisabilité de projet : une démarche vers l'efficience et l'efficacité*. Par cette étude, nous explorons le potentiel de réalisation d'un groupe d'experts-conseils coopératif issu principalement du Mouvement des Caisses Populaires Acadiennes, Mouvement dont les premiers pas remontent à l'établissement d'une première caisse populaire à Petit-Rocher en 1936, et qui constitue maintenant un réseau coopératif solidement établi. Ce projet s'inscrit donc dans une dynamique de prise en charge collective où l'intercoopération entre les différents secteurs coopératifs acadiens se perpétue pour un développement économique accru et diversifié.

L'intérêt des présents partenaires pour la mise en oeuvre d'un service complet de soutien à l'entrepreneuriat coopératif témoigne ainsi de la maturité actuelle du Mouvement Acadien de par son évolution et son cheminement.

Au nombre des partenaires du projet à l'étude, soit pour l'établissement d'un groupe d'experts-conseils coopératif, nous suggérons les organisations suivantes : la Fédération des Caisses Populaires Acadiennes Limitée regroupant 85 caisses affiliées, la Société d'Assurance des Caisses Populaires Acadiennes (Acadie-Vie), la Société d'Investissement du Mouvement Acadien Ltée (SIMA), le Conseil Acadien de la Coopération Ltée (C.A.C.) regroupant 38 coopératives de différents secteurs et Coop Atlantique Ltée, une coopérative centrale de deuxième niveau spécialisée dans l'approvisionnement en gros. Il est à noter que Coop Atlantique, tout comme la Fédération des caisses, est membre auxiliaire du C.A.C.

Comme il existe une collaboration de longue date, quoique informelle, entre le Conseil Acadien de la Coopération et Coop Atlantique sur le plan de la livraison de certains services de soutien tels que la formation ainsi que pour le développement de nouvelles coopératives, il s'avère souhaité que la mission de cette dernière en matière de développement de nouvelles coopératives en milieu francophone, surtout non traditionnel, s'accomplisse par l'intermédiaire du C.A.C., d'où la participation envisagée de Coop Atlantique à ce projet.

Sur le plan des volontés exprimées, il est à constater qu'au Mouvement des Caisses Populaires Acadiennes, de concert avec le Conseil Acadien de la Coopération de même qu'à Coop Atlantique, on s'est prononcé fermement en faveur d'une utilisation optimale de la formule coopérative en fonction d'un développement économique durable dans les régions desservies.

La Fédération des Caisses Populaires Acadiennes, le Conseil Acadien de la Coopération ainsi que Coop Atlantique bénéficient, selon leur champ respectif d'activités, d'une riche expérience dans le développement d'entreprises coopératives. Toutefois, depuis quelques années, on a constaté un ralentissement en terme de demandes pour la création de coopératives dans les secteurs dits traditionnels (consommation, épargne et crédit), d'où l'intérêt chez nos partenaires pour une diversification de la formule coopérative en fonction des nouveaux besoins exprimés, notamment en matière de création d'emplois.

Tout en ayant un mandat spécifique en matière de développement de nouvelles coopératives, le C.A.C. vise l'homogénéité culturelle de ses composantes. De par sa relation privilégiée avec le réseau des caisses populaires acadiennes et en raison de sa participation active durant les 10 dernières années à la mise sur pied de coopératives dans des secteurs non traditionnels (travailleurs forestiers, funéraire, culturelle, etc.), cette institution est retenue, aux fins de la présente étude, comme porteur du dossier et éventuellement responsable de la coordination dudit projet.

Le projet d'établissement d'un groupe d'experts-conseils coopératif voué essentiellement à la création de nouvelles coopératives en milieu acadien et plus spécifiquement des coopératives de travailleurs et travailleurs-actionnaires s'inscrit dans cette mouvance. En termes stratégiques, il bénéficierait du fort sentiment d'appartenance des Acadiens et prendrait avantage des connaissances acquises par le réseau des caisses populaires acadiennes dans le contexte de l'assistance financière accordée à une multitude d'entreprises et cela, dans différents secteurs d'activités.

La présente étude de faisabilité vise donc à faire l'analyse du marché, des ressources humaines et l'analyse financière et économique en fonction de l'établissement d'un groupe acadien d'experts-conseils coopératif.

1.1 Marché

L'analyse du marché révèle qu'un groupe d'experts-conseils coopératif a sa place au Nouveau-Brunswick et plus particulièrement au service des régions où sont établies les coopératives et les caisses populaires acadiennes.

Nous avons défini l'offre comme étant un service spécialisé dans la mise sur pied et le développement de nouvelles coopératives. Ce service comprendrait notamment l'identification de besoins et d'opportunités d'affaires, la réalisation ou la coordination d'études de faisabilité, de plans d'affaires, de diagnostics organisationnels, l'implantation d'outils de gestion et la formation. Le tout serait offert selon un cadre d'intervention qui intègre par une approche de type recherche-action, tous les intervenants concernés.

Le territoire d'intervention proposé est celui des comtés de Madawaska, Victoria, Restigouche, Gloucester, Northumberland, Kent et Westmorland où il est possible d'établir des conseils coopératifs francophones de développement régional. Ceci n'enlève toutefois en rien la possibilité de conclure des contrats de services à l'extérieur de la grande région désignée aux fins de cette étude.

Sur le plan de la concurrence, nous avons répertorié 22 agences privées et cinq agences publiques établies sur le territoire désigné qui offrent des services de soutien à la planification d'entreprises. Les agences en question sont cependant peu familières avec la formule coopérative et ses particularités. Près de la moitié des agences privées n'offrent leurs services qu'en anglais.

Il est démontré que, dès la troisième année d'opération, le groupe d'experts-conseils coopératif serait en mesure de fournir l'équivalent de 20 contrats de services pour un total de 3 800 heures facturables annuellement, selon un taux horaire de 100\$ l'heure. Ceci correspond à 3 % du marché présentement occupé par les agences privées concurrentes.

Dans cette analyse, nous avons découvert un potentiel d'utilisation des services du groupe d'experts-conseils coopératif par les gens en général, mais plus particulièrement par des personnes sans emploi ainsi que les travailleurs du secteur manufacturier et leurs employeurs. Les organisations coopératives déjà établies pourraient également utiliser pour elles-mêmes les services du groupe d'experts-conseils coopératif par rapport à certains projets particuliers. De même, la Société

d'Investissement du Mouvement Acadien (SIMA) pourrait fournir du travail au groupe d'experts-conseils coopératif selon différents besoins des entreprises auxquelles elle est associée.

Dans le contexte de la demande, il est démontré que le potentiel d'utilisation est grandement renforcé par les nouveaux enjeux que suggère la conjoncture économique actuelle (mondialisation des marchés, privatisation des services et retrait progressif de l'État dans différents programmes) venant favoriser des dynamiques locales de prises en charge, dynamiques auxquelles s'inscrivent déjà quelques caisses populaires et coopératives qui participent activement à la mise en place et/ou au soutien de comités locaux de développement économique et communautaire. Plusieurs caisses et coopératives se sont regroupées ou tentent de se regrouper en coopératives de développement régional, ce qui augure bien l'utilisation éventuelle de tels services professionnels de soutien.

Cet engagement pro-actif des caisses et des coopératives envers le développement de leur milieu constitue d'ailleurs une condition primordiale au succès de ce projet qui s'inscrit dans une stratégie coopérative de développement. De même, l'entrée en vigueur prochainement d'une nouvelle loi venant fournir un encadrement légal aux coopératives de travailleurs ainsi qu'aux coopératives de travailleurs-actionnaires constitue un élément positif en faveur de cette nouvelle tentative.

On constate, en terme de stratégie de financement coopératif et communautaire, qu'une coopérative de consommation et deux caisses populaires membres d'un conseil coopératif de développement régional ont déjà constitué une réserve spéciale dans laquelle elles contribuent à raison de 5 % de leurs bénéfices nets.

1.2 Évaluation des ressources techniques et humaines

L'analyse technique démontre le choix d'une option à faible intensité de capitaux. En terme de localisation, nous avons choisi Place de l'Acadie à Caraquet où sont situés les sièges sociaux des principaux partenaires. Les conseillers en développement du groupe d'experts-conseils coopératif pourraient ainsi bénéficier au besoin d'expertises complémentaires et de locaux additionnels. Pour des raisons de représentation et d'image marketing, l'établissement d'un tel service à même l'édifice de la Fédération des Caisses Populaires Acadiennes représente également un atout majeur pour le projet.

En ce qui a trait à l'équipement requis, nous favorisons la location du matériel nécessaire pour les six employés formant le groupe d'experts-conseils coopératif.

Sur le plan de la proximité des utilisateurs, on dénote une présence très marquée des coopératives et des caisses populaires dans la région immédiate où serait établi le siège social du groupe-conseil. Cette région accuse un des taux de chômage des plus marqués et, par conséquent, s'avère propice à l'utilisation fréquente des services proposés, d'autant plus qu'il s'agit d'une région où le nombre d'emplois manufacturiers est le plus élevé comparativement aux autres régions visées.

Pour ce qui est des ressources humaines, une équipe d'employés permanents de six personnes est jugée nécessaire, soit trois conseillers en développement dont l'un serait également chef d'équipe, un analyste-financier faisant partie d'une association professionnelle reconnue - C.A., C.G.A. ou C.M.A., un secrétaire exécutif et un secrétaire-réceptionniste. Selon la complexité des dossiers traités, les conseillers pourraient, au besoin, avoir recours à des experts externes par voie de sous-traitance, voire même sur une base bénévole lorsqu'il s'agirait d'anciens coopérateurs à la retraite.

1.3 Viabilité financière

L'analyse financière indique que le projet peut s'autofinancer à compter de sa troisième année d'exploitation.

Cette prémisse suppose une subvention gouvernementale de l'ordre de 67 985\$ calculée en fonction de 20 % des coûts de production estimés de la première année d'opération.

La rentabilité du projet est également liée à l'engagement souhaité de la part de chacun des partenaires à payer une cotisation annuelle en quote-part qui équivaldrait pour l'ensemble à 4 % des frais d'opération de chaque année.

Afin de permettre un fonds de roulement apte à supporter les opérations courantes, le projet devrait de plus bénéficier d'une ligne de crédit qui serait consentie par la Fédération des Caisses Populaires Acadiennes Ltée, et ce jusqu'à concurrence de 150 000\$.

En fait de collaboration particulière, la présente suggère qu'en plus d'assumer le déficit cumulé des deux premières années d'opération, la Fédération renonce aux intérêts courus sur sa ligne de

crédit. Ces montants, ainsi prêtés, lui seraient vraisemblablement remboursés au fur et à mesure, soit à même les surplus réalisés et/ou à même un fonds de prévoyance suggéré, soit un fonds acadien en développement coopératif et communautaire (réf.: recommandation 5 à l'Annexe A).

Ainsi, sous réserve des conditions précédemment émises, l'analyse budgétaire révèle que le projet peut s'autofinancer et ne requiert pas de mise de fonds initiale proprement dite en terme de capitaux propres. Il est toutefois à considérer que des mesures incitatives du gouvernement telles que garanties sur emprunts pour certains types de coopératives de travailleurs et des subventions au nombre d'emploi créés constitueraient des éléments complémentaires en terme de conditions jugées hautement favorables au projet. (réf.: recommandations 3 et 4 à l'Annexe A).

1.4 Impact économique

L'analyse économique démontre que le projet a un impact direct relativement important par rapport aux emplois qui seraient créés à l'intérieur même du groupe d'experts-conseils coopératif, bien que c'est sur le plan des retombées économiques indirectes, c'est-à-dire par rapport aux emplois qui seraient éventuellement créés ou maintenus dans l'ensemble des régions desservies, que sa viabilité économique est la plus appréciable puisqu'il est jugé possible de créer ou de maintenir environ 264 emplois sur une période de trois ans.

Le maintien ou la création d'un tel nombre d'emplois aurait un impact significatif par rapport à l'effet d'entraînement que génère ce type de réalisation.

De plus, les caisses et coopératives existantes pourraient bénéficier du groupe d'experts-conseils coopératif en profitant des retombées économiques issues des dynamiques locales de développement coopératif et communautaire suggérées.

Il faut enfin noter un autre impact moins tangible, mais particulièrement important, à savoir le développement d'une mentalité d'entrepreneur chez les membres éventuels de coopératives de travailleurs et de travailleurs-actionnaires. Le succès de cette formule qu'est la coopérative de travailleurs présuppose en effet que les travailleurs, grâce à une formation appropriée, passent d'une mentalité d'employés à une mentalité d'entrepreneurs.

De même, les propriétaires d'entreprises qui formeraient des partenariats avec leurs employés regroupés en coopératives de travailleurs-actionnaires sauraient bénéficier de rendements accrus et de nouvelles sources de capitaux tout en contribuant à ancrer ces entreprises dans les milieux où elles sont établies.

Conclusion

L'établissement d'un groupe d'experts-conseils coopératif au service des régions desservies par le Mouvement Coopératif Acadien est techniquement réalisable, financièrement viable et offre des perspectives intéressantes en terme de marché potentiel. Il est d'emblée une nécessité que ce projet voit le jour autant du point de vue des avantages économiques potentiels qu'il représente pour les régions concernées qu'en terme de renforcement du réseau coopératif existant.

Comme il requiert finalement peu de capital par rapport aux avantages qu'il procure, la mise en oeuvre d'un tel projet est donc fortement recommandée.

Enjeux

Quelques recommandations en fin d'étude (voir Annexe A) s'adressent aux partenaires par rapport aux enjeux dont il faudra tenir compte en faveur des résultats escomptés. Ces enjeux concernent la formation éventuelle de huit conseils coopératifs de développement régional et la contribution financière immédiate des coopératives et des caisses populaires acadiennes affiliées dans un fonds en développement coopératif et communautaire. Ils concernent également la mise sur pied et la participation nécessaire des conseils coopératifs de développement régional et de leurs organisations membres aux projets qui leur seront éventuellement soumis. À cela s'ajoute la participation souhaitée du gouvernement en terme de contributions financières, d'une part pour l'établissement du groupe d'experts-conseils coopératif et, d'autre part, proportionnellement au nombre d'emplois créés ou maintenus ainsi qu'en fonction de certaines garanties d'emprunts aux bénéficiaires.

Étude de faisabilité (Groupe d'experts-conseils coopératif)

2.0 Analyse du marché

Le but de la présente analyse est de décrire ainsi que d'évaluer l'offre et la demande pour des services de soutien-conseil en matière de planification et de soutien aux entreprises coopératives.

Pour ce faire, nous allons préciser le contexte et les paramètres de l'offre ainsi que l'état de la demande en fonction du potentiel estimé de vente.

2.1 Caractéristiques du marché

2.1.1 Type de marché

Le marché auquel on s'adresse est celui de la vente de services professionnels dans les domaines du soutien et du développement de l'entrepreneurs hip coopératif.

2.1.2 Type de service

Il s'agit d'offrir, par le biais d'une société dûment constituée, une aide technique à la planification, au démarrage et au développement d'entreprises coopératives et plus particulièrement des coopératives de travailleurs et des coopératives de travailleurs-actionnaires.

Cette société serait dotée d'un personnel permanent, c'est-à-dire un groupe d'experts-conseils que nous qualifierons de groupe d'experts-conseils coopératif tout au long de cette étude.

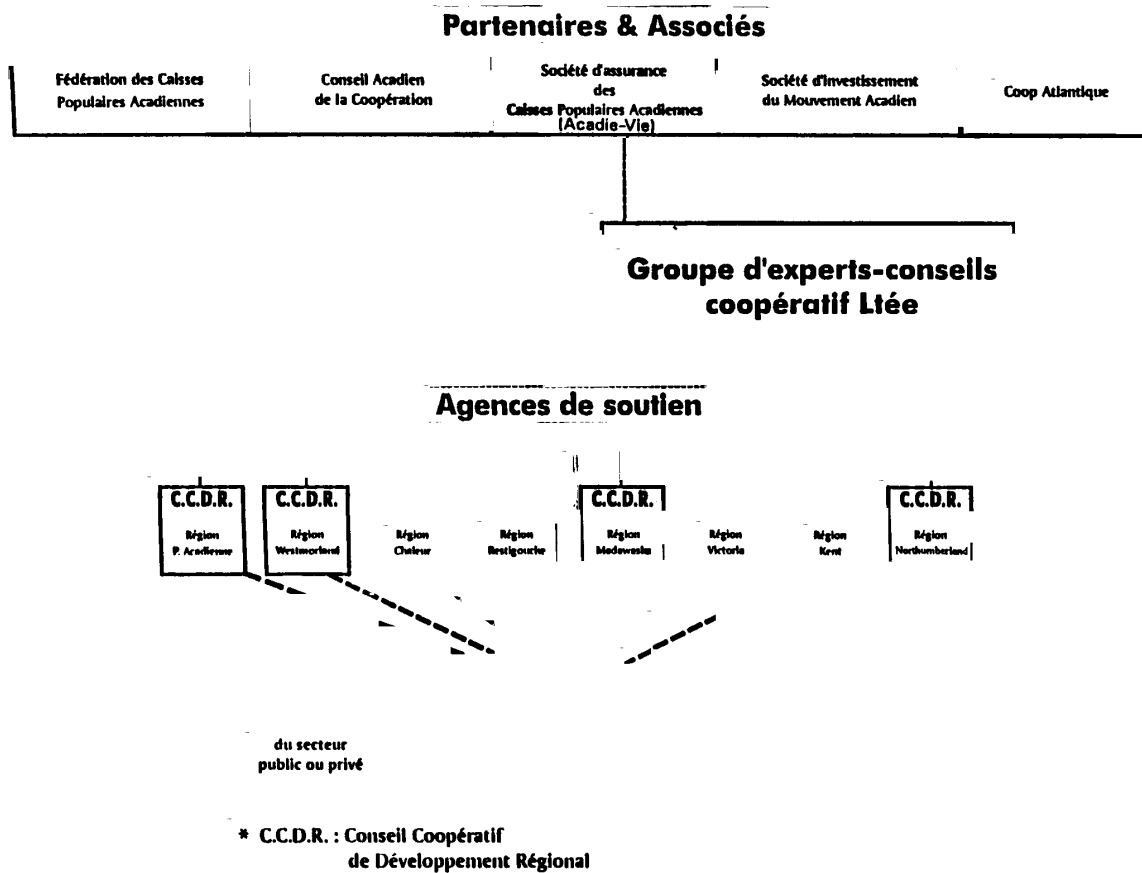
Les services offerts consisteraient essentiellement à promouvoir et soutenir la mise sur pied de nouvelles coopératives et cela, par l'identification de besoins et d'opportunités d'affaires, la réalisation ou la coordination d'études de faisabilité, de plans d'affaires, de diagnostics organisationnels et autres outils de gestion, notamment en analyse et gestion financière incluant la planification stratégique. Ces services seraient offerts selon la méthode recherche-action, une approche qui intègre, grâce à la formation, les utilisateurs aux différentes étapes du projet, que ce soit lors de recherches préliminaires ou de la mise en oeuvre. Nous qualifions cette formation comme étant d'ordre économique et

coopérative, c'est-à-dire basée sur des valeurs de prise en charge, de démocratie économique et de solidarité.

2.1.3 Clientèle cible

Les services seraient dispensés à la population en général, c'est-à-dire aux gens intéressés à la mise sur pied d'une entreprise coopérative, mais plus particulièrement aux jeunes travailleurs diplômés en quête d'emploi. Les services s'adresseraient également aux travailleurs actifs et à leurs employeurs lorsque tous deux sont concernés et intéressés par l'établissement d'un partenariat sous forme de coopérative de travailleurs-actionnaires. Comme l'indique l'organigramme suivant, les conseils coopératifs de développement régional constitueraient des forums privilégiés en tant qu'agences de liaison et de soutien par rapport à la clientèle visée.

Structure organisationnelle et de services proposés



Tel que décrit dans les règlements administratifs de deux C.C.D.R. dûment constitués en coopératives, soient ceux de la Péninsule acadienne et de la région Chaleur, il s'agit de forums d'échange permanents pour les représentants des coopératives et des caisses populaires d'une même région. Le but de chaque conseil est d'évaluer en groupe les besoins et opportunités de développement coopératif sur l'ensemble du territoire desservi. Les C.C.D.R. sont donc des coopératives régionales de seconds niveaux qui pourraient non seulement servir de porte d'entrée au groupe d'experts-conseils coopératif mais également de guide et d'agences de soutien à leur action.

Chaque caisse populaire ou coopérative pourrait retenir les services du groupe d'experts-conseils coopératif pour des besoins propres ou pour de l'assistance en planification et développement économique local. De même, la Société d'Investissement du Mouvement Acadien pourrait fournir des contrats de services au groupe d'experts-conseils coopératif en fonction des entreprises dans lesquelles elle participe en tant que partenaire-investisseur. De plus, la SIMA pourrait, avec l'aide du groupe d'experts-conseils, sensibiliser ses partenaires à la formule coopérative des travailleurs-actionnaires.

Les organisations identifiées à titre de partenaires du projet pourraient également faire appel au groupe d'experts-conseils coopératif pour la réalisation de certaines recherches ou études. À l'occasion, des organisations du secteur public, communautaire ou privé pourraient s'adresser au groupe d'experts-conseils coopératif pour certains services en fonction d'objectifs de développement économique et/ou communautaire.

2.1.4 Taille du marché

Bien que les services du groupe d'experts-conseils coopératif pourraient, sur demande, être dispensés occasionnellement à l'extérieur du territoire et plus précisément aux francophones des régions atlantiques, son champ immédiat d'intervention pour les fins de cette étude sera limité aux régions du Nouveau-Brunswick où sont établies plus d'une caisse populaire acadienne, c'est-à-dire où il est possible d'établir des conseils coopératifs homogènes de développement régional. Il s'agit

des comtés de Madawaska, Victoria, Restigouche, Gloucester, Northumberland, Kent et Westmorland qui comptent une population de 383 095 âmes.

- * *La carte de la page suivante donne un aperçu des limites territoriales de cette étude et du champ géographique d'intervention suggéré pour le groupe d'experts-conseils coopératif par rapport aux comtés visés.*

Carte de localisation
Groupe d'experts-conseils coopératif Ltée



2.1.5 Nature du besoin à satisfaire

Une étude déposée en date du 23 septembre 1993 et intitulée *Le développement d'entreprises coopératives au Canada : Plan d'action* démontre que l'émergence de nouvelles coopératives en grand nombre n'est constatée que si plusieurs instances en font la promotion et les organisent. Selon cette même étude, le besoin pour de nouvelles coopératives s'accroît de plus en plus en raison d'un contexte socio-économique devenu pour ainsi dire favorable qui oblige les communautés à ne plus dépendre de l'extérieur pour leur développement.

Les bouleversements suscités par la mondialisation des marchés, les crises régionales dans plusieurs secteurs de l'activité économique, la privatisation et le désengagement de l'État par rapport à certains programmes sociaux sont autant de facteurs influençant l'émergence de nouvelles coopératives. Les changements de réglementation et le retrait de l'État laissent déjà présager que le besoin de créer de nouvelles coopératives pourrait s'accroître de façon dramatique et soudaine .

Il est à noter qu'en terme d'opportunités d'affaires coopératives, de nouveaux partenariats d'affaires entre le secteur public et le secteur privé sont à prévoir au Nouveau-Brunswick en vertu d'une privatisation qui se poursuit par rapport à différents services gouvernementaux offerts aux citoyens.

Depuis quelques années, sans avoir fait aucune promotion véritable, les demandes d'assistance technique pour le développement de nouvelles coopératives augmentent au C.A.C., particulièrement pour des coopératives de travailleurs. La conjoncture économique difficile que connaît présentement le secteur des pêches dont dépend un grand nombre d'emplois (saisonniers), vient confirmer ce besoin d'une mobilisation des communautés pour leur propre prise en charge afin de venir appuyer les tentatives actuelles de diversification du secteur des pêches entre autres.

Puisque la formule coopérative a déjà fait ses preuves dans l'ensemble des régions visées et qu'elle s'est récemment avérée nécessaire et efficace dans de nouveaux secteurs (forestier, funéraire, habitation), celle-ci est reconnue par plusieurs comme étant un moyen éprouvé de prise en charge collective et de création d'emplois. Par conséquent, il y aurait intérêt à ce que la formule coopérative soit pleinement mise à contribution en réponse au besoin urgent d'emplois sur tout le territoire

désigné par cette étude où le taux de chômage s'avère particulièrement élevé, soit en moyenne 18 % de la population active. Ce pourcentage est sans doute bien plus marqué lorsqu'on considère la nature saisonnière de l'industrie dans certains comtés, tels ceux du Gloucester et de Kent.

En terme de structure de soutien aux nouvelles coopératives, il est démontré, et cela à travers le Canada, que bien qu'ayant des besoins d'encadrement qui leur sont propres, les coopératives de travailleurs ne bénéficient en général que bien peu de soutien professionnel.

En raison de leurs opérations touchant des secteurs d'activités forts différents, celles-ci ont, plus que tout autre type de coopératives, besoin d'un encadrement encore plus grand et plus soutenu. L'étude préalablement mentionnée suggère les services de groupes d'experts-conseils polyvalents et intégrés aux réseaux coopératifs existants. Les auteurs recommandent la mise en place d'au moins un groupe d'experts-conseils par province selon un investissement initial d'environ 200 000\$ par groupe.

Au Nouveau-Brunswick, le besoin pour de tels services est souligné par différents intervenants francophones du milieu scolaire, collégial et universitaire, entre autres, par le directeur général du Collège Communautaire de Bathurst qui a démontré par lettre son appui à l'établissement d'un groupe d'experts-conseils coopératif venant appuyer leur démarche actuelle qui consiste à instaurer au collège un programme intégré de formation en entrepreneurship coopératif.

En réponse aux besoins des jeunes étudiants en quête de revenus d'appoint, il est également démontré l'intérêt de la Fédération des jeunes francophones du Nouveau-Brunswick pour une stratégie visant la création de coopératives-jeunesse de travail et/ou de services. Un colloque portant sur ce thème fut d'ailleurs organisé à Bathurst par cette même fédération en novembre 1994.

Pour ce qui est des coopératives de travailleurs-actionnaires dont la formule consiste généralement en la participation des employés à la propriété d'entreprises déjà établies, il est à noter que le climat actuel est des plus favorables sur le plan de la demande. Les tendances actuelles dans l'ensemble de l'Amérique du Nord sont à la gestion participative et au partenariat véritable avec les employés. Les entreprises pratiquant l'actionnariat ont une performance supérieure aux firmes concurrentes traditionnelles indique le Conseil du patronat du Québec dans son mémoire présenté au gouvernement du Québec en février 1989. Les entreprises ont accru leur productivité de 24 % et leurs profits de 95 % par rapport à leurs compétiteurs n'ayant pas de formule de participation des

employés au capital de l'entreprise. De plus, sur une base quinquennale, la croissance des bénéficiaires a été de 123 % plus élevée, le rendement sur l'équité de 92 % plus élevé et le rendement sur le capital de 65 % supérieur. En terme de partenariat ou d'intention de partenariat avec les employés regroupés en coopératives, des exemples tangibles et concluants existent notamment chez les entreprises CERAM-SNA inc., Imprimerie Interweb inc., J.M. Abestos inc., Boisaco inc., Cascades inc., pour n'en citer que quelques-unes. Celles-ci ont établi ou sont en voie d'établir, avec leurs employés, des partenariats véritables sous forme de coopératives de travailleurs-actionnaires.

2.1.6 Mesures incitatives

N'ayant pas, comme au Québec, des mesures incitatives propres à favoriser l'établissement de coopératives de travailleurs et de travailleurs-actionnaires, il est tout de même intéressant de constater l'apport que représente un programme gouvernemental existant au Nouveau-Brunswick et intitulé Bons d'obligations communautaires . Il s'agit d'un programme d'initiatives locales mis en place par le ministère du Développement économique et tourisme qui vient garantir à 100 % le capital investi des individus ou groupes d'individus dans certaines catégories d'entreprises, que ce soit de nouvelles entreprises ou pour des projets d'entreprises existantes. Cette initiative du gouvernement provincial révèle cette nouvelle tendance aux partenariats collectifs. L'adoption récente du projet de loi fédérale pour l'établissement de régimes enregistrés d'épargne-retraite autogérés et admissibles aux coopératives indique également une tendance favorable et constitue une mesure incitative des plus appropriées à la capitalisation des coopératives par les membres et plus particulièrement lorsqu'il s'agit des coopératives de travailleurs et de travailleurs-actionnaires. De telles initiatives viennent par conséquent encourager l'utilisation des services du groupe d'experts-conseils coopératif spécialisé en développement coopératif et communautaire.

2.1.7 Profil de la clientèle-cible

a) *Population en général*

La population visée par la présente étude en vue de l'établissement d'un groupe d'experts-conseils coopératif se chiffre à 383 095 âmes. Les personnes âgées de 25 à 44 ans représentent la plus grande proportion, soit les 33 % par rapport à l'ensemble de la population-cible.

Il s'agit d'une population relativement homogène qui comprend 77 % des francophones de la province répartis majoritairement dans quatre des sept comtés du territoire désigné, soit l'ensemble des comtés de Madawaska, Gloucester, Restigouche et Kent. Ceux de Westmorland, Victoria et Northumberland comptent 40 % de francophones en moyenne.

Sur les 132 150 foyers de l'ensemble de ces régions, 78 % sont la propriété des occupants. On constate une proportion assez élevée de jeunes adultes faisant partie de la population active, soit de 18 % chez les 18 à 24 ans et 10 % chez les 25 ans et plus qui demeurent toujours chez leurs parents. Les familles sont au nombre de 104 750 et de ce nombre, 30 % sont des familles de quatre à cinq membres, soit la proportion la plus élevée par rapport aux autres ensembles, c'est-à-dire des familles de 1, 2, 3, 6 personnes et plus.

Sur le plan de l'éducation, on remarque que 40 % des gens ont complété leur 9^e année scolaire.

La population active de l'ensemble du territoire se chiffre à 182 470 personnes dont 33 820 sont sans emploi. De ces sans emploi, 8 645, soit 26 % sont des jeunes de moins de 25 ans.

Les graphiques 3 à 10 en annexe donnent un aperçu détaillé du profil de la population immédiate visée ainsi que l'état de l'emploi.

b) Travailleurs et employeurs

Il semble approprié de comparer la moyenne des salaires hebdomadaires au 31 août 1994 des 29 730 travailleurs de l'industrie manufacturière comparativement aux 27 293 travailleurs du secteur des commerces au détail en fonction du potentiel que représentent ces deux secteurs concernant la mise sur pied de coopératives de travailleurs-actionnaires.

Puisque la moyenne des salaires hebdomadaires n'est que de 288,49\$ pour les employés du secteur du commerce au détail par rapport à 610,60\$ pour ceux du secteur manufacturier, l'attention du groupe d'experts-conseils pour ce genre de coopératives ira au secteur de la transformation en

raison de la capacité d'investissement restreinte du premier groupe puisque cette formule de partenariat suggère des ponctions salariales aux employés intéressés à investir dans leur entreprise.

Les deux tableaux suivants indiquent, par comté, le nombre d'employés du secteur manufacturier lorsque les entreprises fonctionnent à leur maximum avec 29 730 employés et lorsqu'elles fonctionnent à leur minimum avec 15 501 employés.

Tableau 4
Nombre d'employés maximum par rapport
au nombre d'entreprises par comté

Comtés	Entreprises		Employés maximum	
	Nombre	%	Nombre	%
Madawaska	81	9	2 794	9
Victoria	59	6-1/2	1 355	4-1/2
Restigouche	67	7	1 903	6
Gloucester	190	20	7 908	27
Northumberland	94	11	3 486	12
Kent	104	11	2 548	8-1/2
Westmorland	341	36-1/2	9 736	33
Total	936	100	29 730	100

Tableau 5
Nombre d'employés minimum par rapport
au nombre d'entreprises par comté

Comtés	Entreprises		Employés maximum	
	Nombre	%	Nombre	%
Madawaska	81	9	2 241	14
Victoria	59	6-1/2	832	5
Restigouche	67	7	1 511	10
Gloucester	190	20	2 416	16
Northumberland	94	11	2 160	14
Kent	104	11	823	5
Westmorland	341	36-1/2	5 518	36
Total	936	100	15 501	100

Remarque : On constate un écart considérable entre le nombre d'employés maximum et minimum dans les comtés de Kent et Gloucester. Nous attribuons cet état de l'emploi au facteur du travail saisonnier dans l'industrie des pêches où en l'absence de diversification de la production, les usines ne fonctionnent que quelques mois par année.

Les deux tableaux à la page suivante présentent, par ordre de grandeur, le nombre d'employés maximum et minimum par rapport au nombre d'entreprises manufacturières correspondantes sur l'ensemble du territoire désigné.

Tableau 6
Nombre d'employés maximum en fonction du nombre d'entreprises manufacturières
des comtés de Kent, Northumberland, Gloucester, Westmorland, Restigouche, Madawaska,
Victoria

Taille des entreprises	Entreprises		Emplois	
	Nombre	%	Nombre	%
1 à 4 employés	282	30	720	2
5 à 49 employés	519	55	7 643	26
50 à 199 employés	105	11	9 949	33
200 à 499 employés	24	3	6 779	23
500 et plus	6	1	4 639	16
Total	936	100	29 730	100

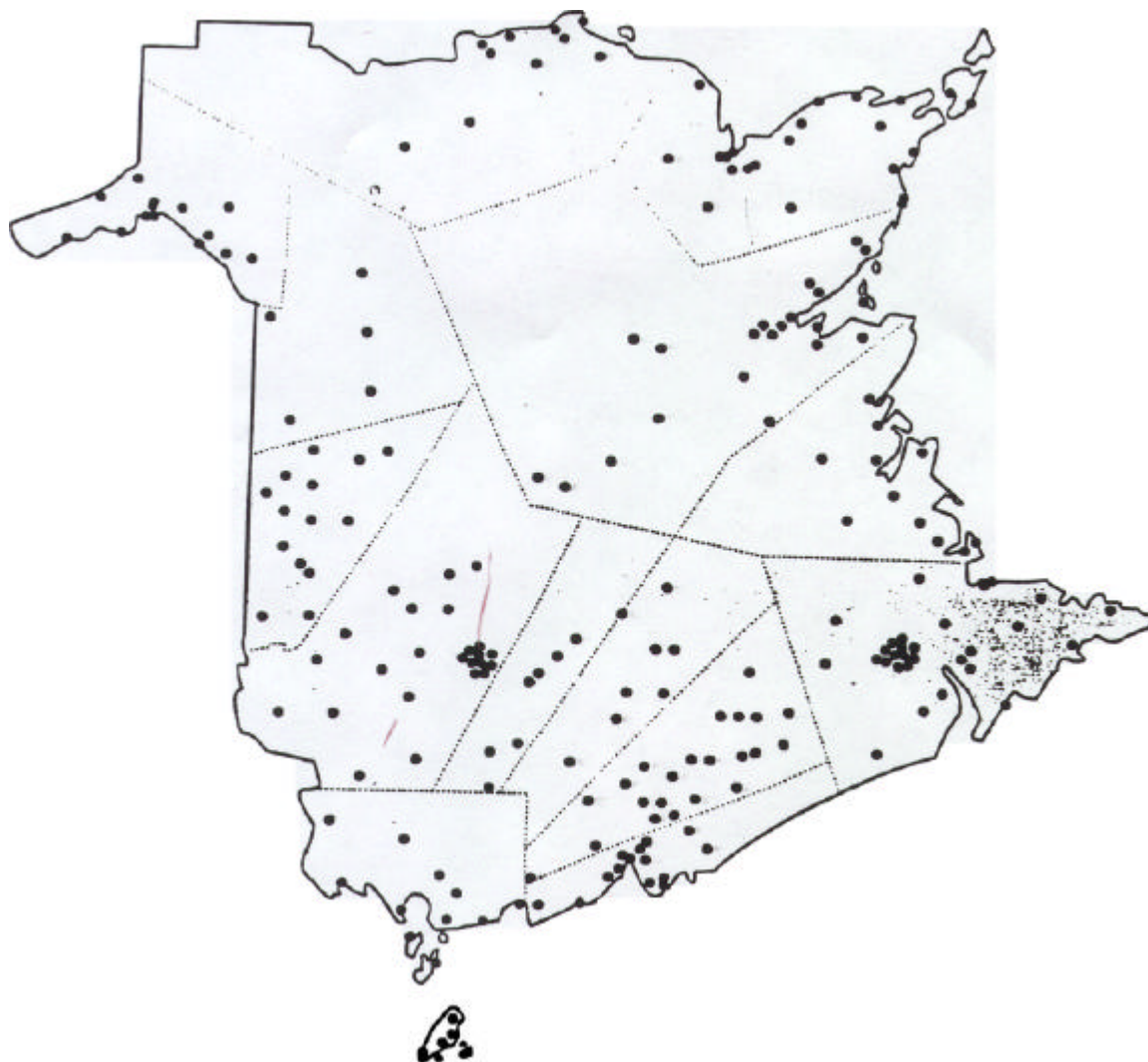
Tableau 7
Nombre d'employés minimum en fonction du nombre d'entreprises manufacturières
des comtés de Kent, Northumberland, Gloucester, Westmorland, Restigouche, Madawaska,
Victoria

Taille des entreprises	Entreprises		Emplois	
	Nombre	%	Nombre	%
1 à 4 employés	489	52	1 071	7
5 à 49 employés	384	41	4 888	31-1/2
50 à 199 employés	53	6	4 766	31
200 à 499 employés	5	1/2	1 165	7-1/2
500 et plus	5	1/2	3 611	23
Total	936	100	15 501	100

Source : Répertoire des produits et fabricants (1993), Développement économique et tourisme, Gouvernement du Nouveau-Brunswick.

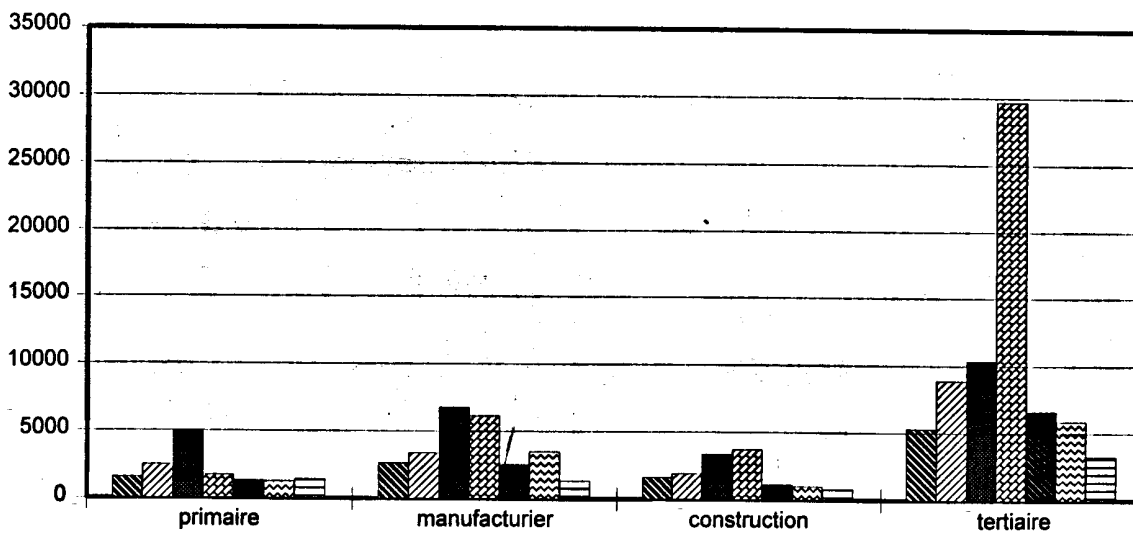
La carte de localisation qui suit nous donne un aperçu de la répartition géographique des entreprises manufacturières au Nouveau-Brunswick.

Carte de localisation
Entreprises manufacturières

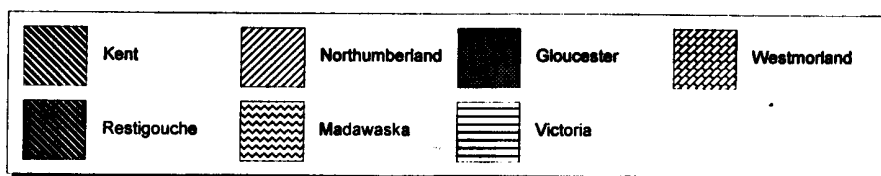


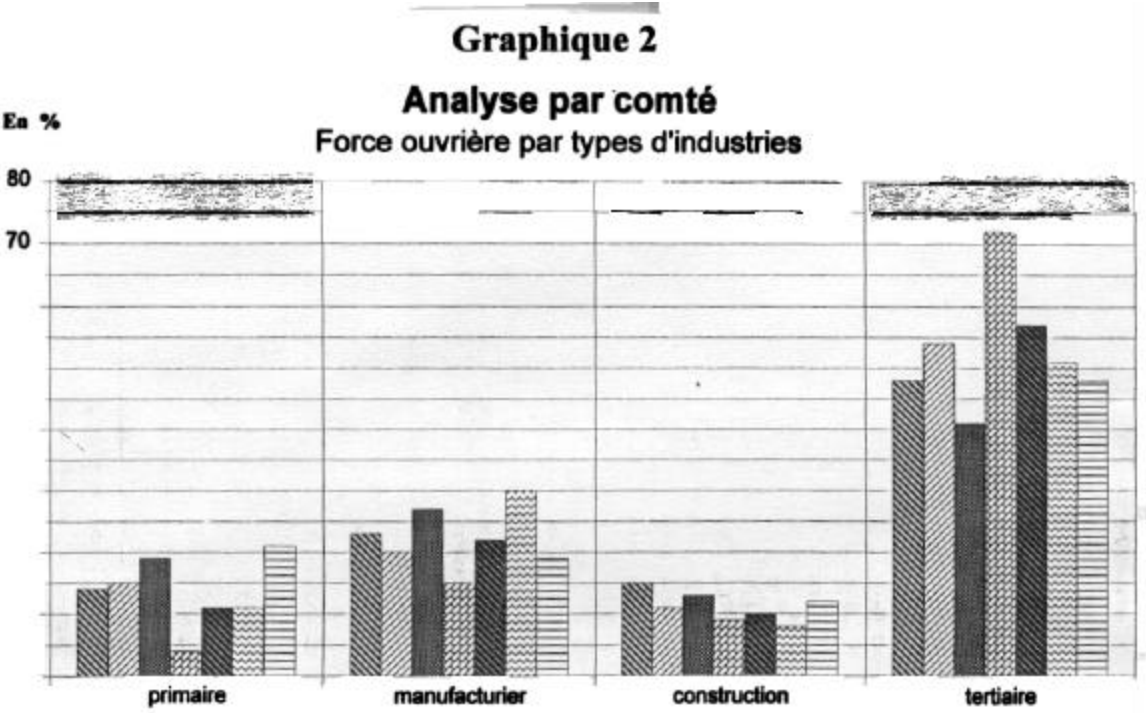
Les graphiques 1 et 2 qui suivent démontrent la force ouvrière par type d'industrie et permettent de constater l'importance relative de chaque secteur par région. Il est à noter que tertiaire désigne les services à la consommation.

Graphique 1
Analyse par comté
 Force ouvrière par types d'industries

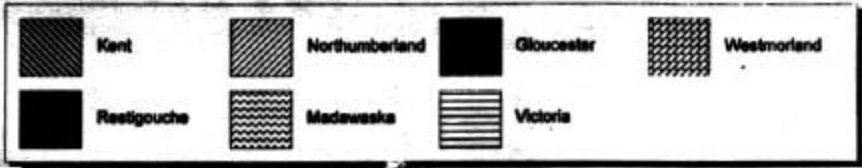


Source : Statistique Canada, recensement 1991





Source : Statistique Canada, recensement de 1991.



c) Réseau des coopératives et des caisses populaires

La région, dans son ensemble, regroupe 86 caisses populaires et 38 coopératives acadiennes affiliées dont l'actif global correspond à plus de 1,3 milliards de dollars. Ces 38 coopératives non financières oeuvrent dans différents secteurs d'activités et représentent un chiffre d'affaires global d'environ 137 millions de dollars annuellement.

L'ensemble du Mouvement des Caisses Populaires Acadiennes et des coopératives affiliées regroupe près de 200 000 membres répartis sur l'ensemble du territoire désigné.

Les caisses populaires et les coopératives de la Péninsule acadienne ainsi que celles du Sud-Est se sont récemment regroupées en coopératives de développement régional afin d'agir localement en matière de développement coopératif et communautaire en vue de favoriser principalement la création d'emplois.

Il est à remarquer que déjà deux caisses populaires et une coopérative, membres d'un conseil coopératif de développement régional, ont constitué une réserve spéciale en développement coopératif et communautaire correspondant à 5 % de leurs bénéfices nets. L'argent pourrait possiblement servir à défrayer les honoraires du groupe d'experts-conseils coopératif en relation des projets soutenus par ces trois organisations coopératives.

2.2. Le Marketing Mix

2.2.1 Le coût

Le taux horaire serait de 100\$/heure pour les services du groupe d'experts-conseils coopératif. Ce taux est basé sur la moyenne des tarifs généralement appliqués par les agences privées dans le domaine de la planification d'entreprises.

2.2.2 La distribution

Il est suggéré d'établir un bureau à partir duquel les services du groupe d'experts-conseils coopératif seront dispensés, à l'exemple du groupe conseil de la Coopérative de développement régionale de l'Estrie au Québec, qui dessert une population et un nombre d'industries équivalent à celui du territoire désigné. Il s'agira donc d'un service polyvalent ayant un bureau-chef de services administratifs pour fins de coordination et de production.

2.2.3 La communication

Bien que la plupart des contrats obtenus sur le marché des services professionnels s'obtiennent généralement par voie de contacts personnels et par voie de lobbying, un tel service requiert un certain apport sur le plan promotionnel.

Un matériel pour fins de distribution sous forme de fascicules, dépliants et cartes d'affaires est suggéré. La coopérative régionale de l'Estrie ainsi que celle de Montréal ont développé des modèles forts intéressants en fait de matériel promotionnel dont il conviendrait de s'inspirer.

Il est donc recommandé d'utiliser une approche de communication intégrant l'ensemble de ces éléments tout en profitant au maximum de la publicité gratuite dont un tel groupe pourrait bénéficier à même le réseau interne de communication des caisses populaires et des coopératives acadiennes affiliées, des radios communautaires et du journal l'Acadie Nouvelle.

Puisque le groupe d'experts-conseils coopératif offrirait, pour ainsi dire, un produit de substitution, il s'avérerait important de considérer la formation coopérative comme étant complémentaire à toute stratégie promotionnelle et de communication. Pour ce faire, il conviendrait de s'appuyer sur les programmes de formation déjà existants au Conseil Acadien de la Coopération ainsi qu'à l'Institut de Coopération Acadien.

2.3 La concurrence

2.3.1 Type de concurrence

Les services du groupe d'experts-conseils coopératif s'insèrent dans un marché concurrentiel avec un produit de substitution, c'est-à-dire avec une formule d'entreprise et de partenariat différente de celle généralement préconisée par nos concurrents.

2.3.2 Agences privées

Il existe au Nouveau-Brunswick 65 agences privées ayant une expertise dans le domaine de la planification d'entreprises dont 22 sont établies sur le territoire désigné.

2.3.3 Agences publiques de développement

Bien que nous devons considérer les agences publiques de développement comme des partenaires potentiels, pour les fins de cette étude, nous les désignerons comme concurrentes en raison de certaines similitudes sur le plan de leurs mandats respectifs.

Commissions industrielles

Il existe neuf commissions industrielles dans les six comtés du territoire directement visé par cette étude.

Leur mandat consiste à favoriser le développement industriel en invitant des investisseurs de l'extérieur. Chaque commission fait la promotion de l'entrepreneurship en encourageant les nouvelles entreprises existantes à prendre de l'expansion. À cette fin, chaque commission peut conseiller les entrepreneurs dans tous les aspects de leurs activités. Ceci comprend : la production, le financement, le marketing, la recherche de locaux et de terrains, la coordination du milieu des affaires avec les trois paliers de gouvernement, la présentation d'information sur les services et les programmes financiers gouvernementaux.

Sociétés d'aide aux entreprises

Jusqu'à tout récemment, il existait sept sociétés d'aide aux entreprises autonomes à l'intérieur du territoire désigné. Ces sociétés relevaient du ministère fédéral du Développement des Ressources humaines. Elles avaient pour mandat de fournir une assistance technique et financière à de petites entreprises locales et aux entrepreneurs dans le but d'accroître et de maintenir l'emploi local.

Certaines sociétés d'aide aux entreprises auraient accordé des prêts jusqu'à concurrence d'environ 75 000\$ par entreprise éligible.

Il est à noter que ces sociétés d'aide aux entreprises ont vu leur mandat combiné à celui des comités d'aide au développement des collectivités auxquelles elles furent fusionnées.

Comités d'aide au développement des collectivités

Ceux-ci sont implantés dans les sept comtés du territoire désigné et relèvent également du ministère fédéral du Développement des Ressources humaines. Ces comités sont administrés par une équipe de membres bénévoles et bénéficient des services d'un agent de développement.

Leur mandat est de travailler avec d'autres partenaires du secteur public et privé, de développer et de superviser l'implantation de plans stratégiques pour le développement local ainsi que pour certains ajustements en fonction de situations locales particulières. Leur mandat consiste également à trouver des sources additionnelles de fonds à celui des S.A.E. à travers le fonds d'initiatives communautaires subventionné par le gouvernement fédéral.

Banque Fédérale de développement (B.F.D.)

La B.F.D. est implantée dans trois comtés du territoire désigné, soit celui de Restigouche, Kent et Madawaska dont les bureaux sont localisés à Bathurst, Moncton et Grand-Sault. Son mandat consiste à assurer la prestation de services aux entreprises en développement, c'est-à-dire dans les domaines des prêts financiers, de l'aide à la gestion et de la sensibilisation des entreprises.

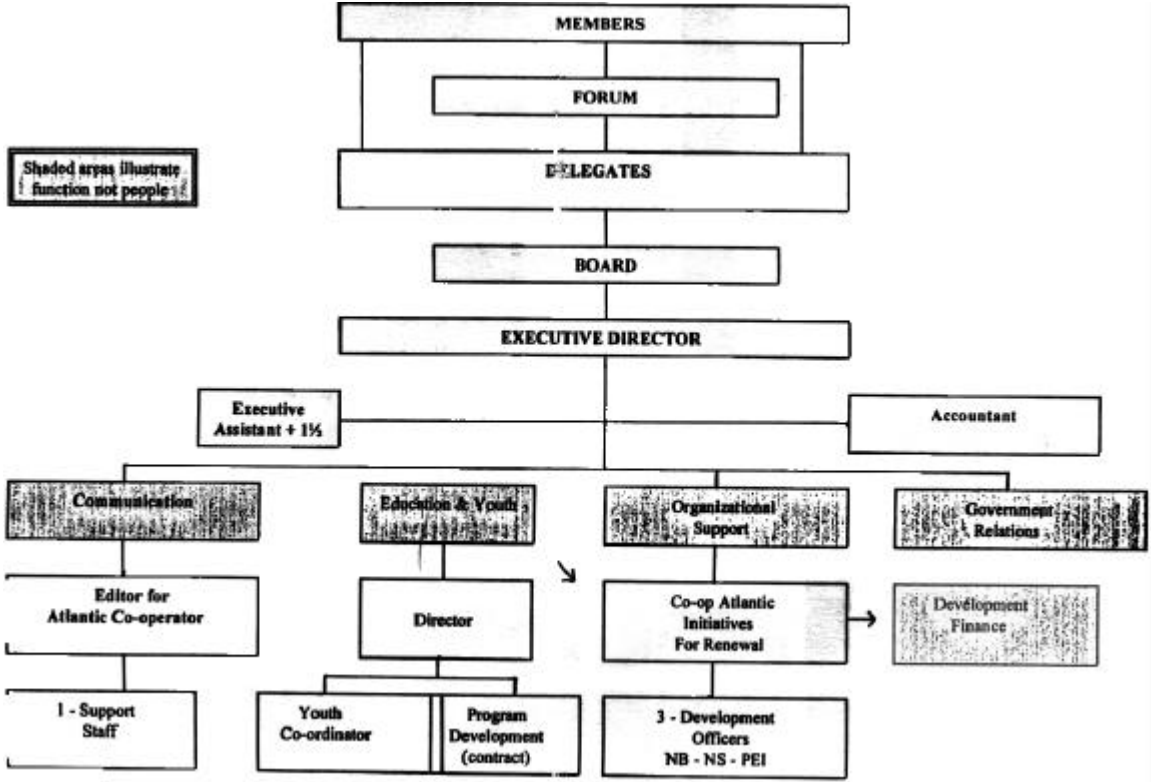
Centre d'incubation du Centre de développement des entreprises

Établi dans la Péninsule acadienne, ce centre a pour but de trouver de nouveaux entrepreneurs, de les orienter et de leur donner des outils nécessaires à la réalisation de leurs projets. Il se veut de créer un esprit entrepreneurial et coordonner toute la formation en entrepreneurship dans la Péninsule acadienne.

Centre de développement coopératif des provinces atlantiques

Le Regional Co-operative Development Centre est le nouveau nom donné au Atlantic Council of Co-operatives . Cette appellation correspond mieux à sa nouvelle vocation qui consiste, entre autres, à coordonner des services de soutien-conseil en développement de nouvelles coopératives. Selon son plan d'affaires duquel est extrait l'organigramme suivant, ce centre, par le biais de la coopérative centrale Coop Atlantique, rendrait disponible un agent de développement par province, soit pour le Nouveau-Brunswick, la Nouvelle-Écosse et l'Île-du-Prince-Édouard.

Regional Co-operative Development Centre (RCDC) Structure

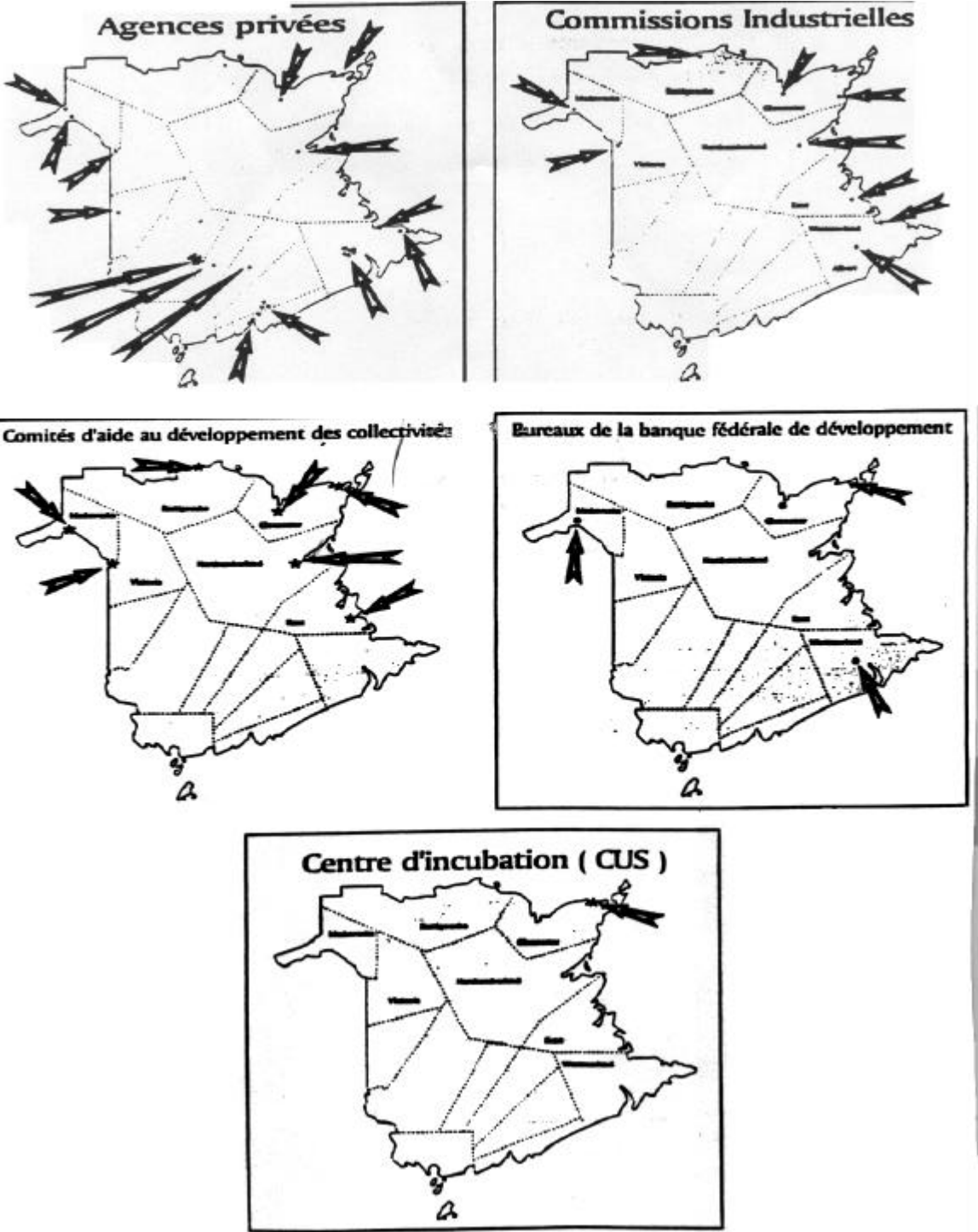


Bien qu'en principe ce centre entrerait en concurrence directe avec le groupe d'experts-conseils coopératif présentement à l'étude, il n'est pas retenu sur la liste des concurrents puisque la mise en oeuvre de l'organigramme ci-dessus mentionné n'était qu'au stade de projet au moment de cette étude. D'ailleurs, un protocole d'entente est sur le point d'être conclu avec Coop Atlantique afin d'éviter toute confusion et duplication de services sur les territoires desservis par les coopératives et les caisses populaires acadiennes affiliées ou associées au C.A.C.

2.3.4 Situation géographique des concurrents

Les cartes de localisation de la page suivante donnent un aperçu de la localisation des agences privées et publiques mentionnées précédemment et qui oeuvrent dans le domaine des services professionnels de soutien au développement de nouvelles entreprises ou projets d'entreprises.

Cartes de localisation



2.3.5 Part du marché

Nous avons répertorié 392 entreprises de services oeuvrant dans le domaine de la consultation au Nouveau-Brunswick. Il n'y en a toutefois que 64 qui sont spécialisées dans les services de soutien à la planification d'entreprises. De ce nombre, 22 ont des bureaux établis sur le territoire désigné, ce qui constitue en proportion 6 % de l'ensemble des firmes de consultants établies au Nouveau-Brunswick.

En l'absence de données secondaires, il a fallu calculer le volume d'affaires de ces 22 sociétés en procédant par déduction en déterminant le nombre approximatif d'agents seniors et d'agents juniors parmi les 121 employés que constitue l'ensemble du personnel permanent de ces sociétés. Selon la consultation effectuée, un agent de catégorie senior et un autre de catégorie junior vont chercher un volume moyen d'affaires de 200 000 et de 125 000\$ respectivement; leur taux horaire est en moyenne de 130\$ et de 100\$ l'heure, qu'il s'agisse d'un agent senior ou d'un agent junior. Il est donc estimé que le temps facturable par année pour l'ensemble des 22 agences privées en question est de 88 846 heures de service.

Puisque le nombre d'heures généralement consacrées à chaque contrat de services est de 190 heures en moyenne, il est possible de conclure que les 22 agences privées que l'on qualifie de concurrence immédiate livrent globalement environ 468 contrats de services par année. Lorsqu'on inclut les contrats de services livrés par les trois bureaux de la Banque Fédérale de Développement qui disposent de leur propre banque de consultants, nous devons ajouter 11 400 heures, soit 60 contrats pour un total estimé de 528 *contrats* de service facturés annuellement par l'ensemble de ces agences.

Selon un calcul de même ordre, en prenant toutefois en considération la disponibilité, c'est-à-dire l'occupation des intervenants concernés et la gratuité de leurs services, il est estimé à 15 010 heures, soit l'équivalent de 79 *contrats* en services similaires rendus par les agences publiques d'aide au développement d'entreprises. Par agences publiques, on entend les commissions industrielles, les sociétés d'aide aux entreprises, les comités d'aide au développement des collectivités ainsi que le centre d'incubation d'entreprises, tous établis sur le territoire désigné.

En se basant sur l'ensemble de ces données, il est possible de conclure que la part du marché du groupe d'experts-conseils coopératif serait de 3 %. Ce pourcentage est fixé en fonction d'un volume d'heures et de contrats souhaités et correspondant à celui de la moyenne de l'ensemble des firmes privées concurrentes.

2.3.6 Forces et faiblesses des concurrents

Forces

Les agences privées de même que les agences publiques présentent l'avantage d'être déjà sur le marché avec des compétences reconnues.

Faiblesses

Près de la moitié des 22 agences privées établies sur le territoire désigné n'offrent pas leurs services en français.

L'ensemble des responsables aux agences publiques et privées ne sont pas familiarisés avec la formule coopérative et ne semblent pas s'y intéresser.

2.4 Estimation du potentiel de vente

Avec la popularité croissante que revêt la gestion participative et le partenariat ouvrier en tant que moyen moderne d'accroître la productivité des employés, on peut déduire que le climat est tout à fait favorable pour un accroissement significatif du potentiel de vente des services professionnels de soutien à la planification d'entreprises. De même, l'intérêt de plus en plus exprimé par les intervenants locaux et les gouvernements en place pour un développement issu des communautés vient renforcer le besoin de services professionnels de soutien à la planification stratégique, c'est-à-dire en développement économique et communautaire.

De ce constat et en tenant compte de quelques contraintes en terme de certains préjugés dus à la méconnaissance de la formule coopérative, il est à prévoir que le groupe d'experts-conseils coopératif serait en mesure de se tailler graduellement une place privilégiée dans ce marché, d'autant plus que la formule des coopératives de travailleurs-actionnaires permet d'augmenter la productivité des entreprises existantes et pourrait aider à diversifier leurs activités.

Il est estimé que le groupe d'experts-conseils coopératif ira chercher l'équivalent de trois contrats de services à la première année d'opération, 10 contrats à la deuxième année et 20 contrats en pleine période de production, soit à compter de la troisième année d'opération. Cette pénétration graduelle du marché correspond au temps d'ajustement requis en fonction de la clientèle visée ainsi qu'à la période d'adaptation de l'équipe des employés du groupe d'experts-conseils coopératif.

Conclusion

La présente analyse de marché a permis de cerner la problématique en terme du besoin à satisfaire et de présenter un portrait aussi fidèle que possible de l'offre et des conditions de l'offre par rapport à la demande pour un service d'experts-conseils en développement d'entreprises coopératives.

À la lumière des informations recueillies en fonction des besoins perçus, il apparaît qu'un marché potentiel existe pour l'utilisation des services d'un groupe d'experts-conseils coopératif. C'est pourquoi la poursuite de l'étude de faisabilité s'impose sous forme d'une analyse technique et des ressources humaines.

3.0 Analyse des ressources techniques et humaines

Le but de la présente analyse est de déterminer si le projet est techniquement réalisable de même que sur le plan des ressources humaines. Pour ce faire, il s'agit d'évaluer l'infrastructure de soutien requise et propre à favoriser la livraison optimale d'un service de soutien-conseil.

3.1 Les caractéristiques du service

Concept : Groupe d'experts-conseils coopératif, soit une équipe multi-disciplinaire, polyvalente

Fonction : Service de soutien-conseil au développement de nouvelles coopératives

Composantes du service :

- Analyse des besoins
- Identification de projets et d'opportunités
- Réalisation d'études de faisabilité
- Recherche de financement
- Rédaction de plan d'affaires
- Analyse et gestion financière
- Planification stratégique et communautaire
- Diagnostic organisationnel
- Formation (connexe)

Qualité : Meilleur rapport qualité/prix dans un marché concurrentiel avec un produit de substitution.

- Employés professionnels, c'est-à-dire avec expertise en développement de projets, formation et en analyse financière
 - Personnel de soutien
 - Capitaux de départ
 - Équipement

N.B. Selon la complexité des projets retenus, le groupe d'experts-conseils coopératif aura possiblement recours aux services d'experts externes qui seront utilisés par voie de sous-traitance, voire même sur une base bénévole lorsqu'il s'agira d'anciens coopérateurs retraités.

3.1.1 Alternative technologique

Une alternative technologique s'impose entre une option à forte intensité de capital avec l'achat d'un bâtiment, terrain, équipements, etc., et une autre à faible intensité de capital avec la location des effectifs requis. Dans le contexte, nous optons pour la location de l'ensemble des effectifs requis.

3.1.2 Facteurs de localisation

Les facteurs de localisation se dessinent comme suit :

- La proximité des partenaires;
- la disponibilité de ressources complémentaires en terme d'expertise et de facilité techniques;
- la proximité des utilisateurs potentiels;
- la cohérence en terme de l'image projetée (réf.: Réseau coopératif acadien).

3.1.3 Besoins techniques de l'alternative retenue

L'aménagement d'un bureau pour six personnes requiert un espace de :

2 400 pieds carrés / 14,50 \$ pieds carrés	34 800,00\$
2 bureaux fermés de 10' X 12'	
- 3 pupitres	
- 3 chaises professionnelles	
- 4 chaises de visiteurs	
- 3 filières (classeurs)	
- 2 bibliothèques	
- 2 postes de travail teknion de 8' X 7'	
- 3 postes de travail teknion de 6' X 7'	639,00\$
- 3 micro-ordinateurs	2 832,00\$
Contrat d'entretien	<u>282,00\$</u>
Total	38 553,00\$

N.B. Les chiffres correspondant à la soumission obtenue du service d'approvisionnement de la Fédération des Caisses Populaires Acadiennes.

3.2 Les alternatives de localisation

Il fut évalué la possibilité d'établir le service à Caraquet ou à Moncton, au Nouveau-Brunswick.

3.2.1 Technologie appropriée et site privilégié

Compte tenu des facteurs de localisation ci-haut mentionnés, autant sur le plan de la proximité des partenaires, de la disponibilité des ressources, de la cohérence par rapport à l'image souhaitée de même qu'en fonction de la proximité des utilisateurs, *Place de l'Acadie à Caraquet* s'avère être le site idéal en terme de localisation. Sur le plan de la proximité des utilisateurs, on dénote une présence très marquée des coopératives et des caisses populaires acadiennes dans la région immédiate où sera établi le siège social du groupe-conseil. Cette région accuse un taux de chômage des plus élevés et, par conséquent, s'avère propice à l'utilisation des services proposés, d'autant plus qu'il s'agit là d'un comité où le secteur manufacturier correspond au plus grand nombre d'emplois existants.

3.2.2 Viabilité

En relation des facteurs technologiques et de la localisation retenue, le projet semble techniquement viable.

3.3 Détails dans le processus de production

- La livraison du service s'organise à partir d'un point central, mais elle est surtout dispensée sur place, c'est-à-dire où se trouvent les utilisateurs. Ceci dit, la production requiert les services d'un bureau central bien équipé pour des fins administratives sur le plan de la coordination, la recherche ainsi que la production de différents rapports et documents de travail.
- Les services sont généralement sollicités par les demandeurs dans leur région respective.

3.3.1 Définition du programme de production

La capacité de production s'évalue en fonction de neuf dossiers d'intervention prévus et conduits simultanément par l'ensemble des agents de développement escomptés.

3.3.2 Ressources humaines requises pour opérer

Personnel requis	Salaires et avantages sociaux
1 directeur général (conseiller en développement)	55 000,00 \$
2 conseillers en développement	90 000,00
1 analyste financier faisant partie d'une association professionnelle reconnue - C.A., C.G.A. ou C.M.A.	56 000,00
1 secrétaire exécutif	31 000,00
1 secrétaire-réceptionniste	<u>25 000,00</u>
Total	257 000,00 \$

***Remarque : Sur le plan des compétences requises aux postes de conseillers en développement, nous privilégions le choix de personnes possédant de l'expertise en gestion de projets ainsi qu'en formation aux adultes. La maîtrise du français serait obligatoire, mais celle des deux langues officielles constituerait un atout important.**

3.3.3 Planification de l'exécution

Il faudra prévoir la signature d'un contrat de location pour les locaux et les équipements. Ce contrat devrait être conclu peu après l'approbation du projet d'ensemble par les partenaires impliqués. De même, sur le plan des ressources humaines, il faudra prévoir une description détaillée du profil des employés recherchés, des descriptions de tâches et des procédures d'embauche.

Conclusion

Par mesure de prudence, il fut retenu dans cette analyse une option à faible intensité de capital, c'est-à-dire de faire la location de l'ensemble des équipements ainsi que des locaux requis.

En terme de localisation, Place de l'Acadie à Caraquet est jugée l'emplacement idéal puisqu'elle est la propriété de La Fédération des Caisses Populaires Acadiennes Limitée où sont situés les sièges sociaux des principaux partenaires. Le groupe d'experts-conseils coopératif, au nombre de six employés, serait ainsi en mesure de bénéficier de ressources professionnelles complémentaires.

Pour des raisons d'ordre culturel, de coûts, d'image positive et d'accessibilité, l'établissement d'un tel service de soutien à même l'édifice de la Fédération des Caisses Populaires Acadiennes située à Caraquet nous paraît le site idéal.

4.0 Analyse financière

4.1 Objectif de l'analyse

Le but de la présente analyse est d'évaluer les besoins en capitaux nécessaires au démarrage et au fonctionnement du projet d'un groupe d'experts-conseils coopératif ainsi que sa capacité à s'autofinancer. Pour ce faire, il sera estimé l'ensemble des dépenses par rapport aux revenus envisagés sur une période correspondante au temps requis pour que le groupe d'experts-conseils coopératif devienne autosuffisant.

4.2 Hypothèse quant au coût

4.2.1 Lancement du projet

a) Frais légaux

Les frais légaux aux fins de la présente analyse correspondent aux frais rattachés à l'incorporation d'une coopérative de troisième niveau.

Ces frais sont reliés aux honoraires de services (1 000\$), recherches (40\$), élaboration des règlements de régies internes (250\$) et (45\$) pour l'inscription au registre selon un total estimé à 1 335\$.

b) Frais de recrutement du personnel

Le recrutement du personnel incluant les annonces de postes, l'analyse des dossiers et la sélection des candidats ira chercher une dépense additionnelle de 1 000\$.

4.2.2 Exploitation

a) Frais de location de locaux

La superficie requise pour l'aménagement d'une aire de travail pour six personnes est évaluée à 2 400 pieds carrés à raison de 14,50\$ le pied carré; le coût sera de 34 800,00\$ annuellement selon un contrat de location renouvelable après cinq ans. Une augmentation de 3% est prévue après cette période.

b) Frais de location des ameublements et équipements

Le matériel ou l'équipement nécessaire à l'aménagement des locaux comprend l'informatique avec services de réparations et d'entretien, le tout se chiffrant à 3 753\$ par année selon un contrat global de location renouvelable après cinq ans.

c) Frais de main-d'oeuvre

Les frais de main-d'oeuvre pour l'ensemble du personnel incluant les avantages sociaux sont estimés à 257 000 \$ annuellement incluant une augmentation prévue de 2 % annuellement.

d) Frais de sous-traitance

On estime à 30 900\$ par année régulière d'opération les coûts d'achat de services professionnels à contrat. Ces frais ne seront toutefois que de 10 300\$ la première année et de 20 600\$ la deuxième année.

e) Frais de déplacement

Les frais de déplacement sont calculés selon un taux fixé à 30\$ par jour pour les repas, 60\$ pour l'hébergement et 0,26\$ le kilomètre pour un total estimé à 28 850\$ par année. Le total de ces frais ne seront toutefois que de 15 000\$ la première année et de 20 000\$ la deuxième année pour se stabiliser à 28 850\$ les années subséquentes.

f) Frais d'assurance

La prime d'une assurance-responsabilité pour les employés est prévue à 2 000\$ par année.

g) Frais d'impression

Les coûts reliés aux impressions comprenant les frais de photocopies et d'imprimerie (bulletins, brochures, cartes, etc.) sont estimés à 6 600\$ par année.

h) Frais de publicité

Les frais de publicité comprenant les messages publicitaires dans certains médias tels la radio, la télévision et autres sont estimés à 1 500\$ par année.

i) Frais d'abonnement et livres

Les coûts rattachés aux abonnements et aux achats de livres ainsi que de revues spécialisées sont estimés à 910\$ par année.

j) Frais pour la formation

Un budget annuel couvrant les frais d'inscription à des cours, conférences et colloques est estimé à 1 400\$.

k) Frais de cotisation

Les frais de cotisation couvrent essentiellement ceux de l'adhésion au Conseil Acadien de la Coopération par le biais duquel seront obtenus les services de vérification financière et certains services d'éducation pour un total estimé à 3 000\$ par année.

l) Frais de matériel de bureau

Ces déboursés comprennent les articles et accessoires de bureau (crayons, papiers, etc.). Ces coûts sont estimés à 1 000\$ annuellement, sauf pour la première et la deuxième année, où nous évaluons ces coûts à 500\$ et 750\$ en fonction de la première et de la deuxième années respectivement.

m) Frais de téléphone

Les frais de téléphone comprennent les services de photocopies, de téléconférences et d'interurbains. Ils sont estimés à 7 300\$ annuellement.

* **Remarque :** Les frais d'exploitation ci-haut mentionnés se comparent en général à ceux du groupe d'experts-conseils coopératif de la Coopérative de Développement Régional de l'Estrie au Québec.

4.3 Production et revenus estimés

Le rendement optimal ne sera atteint qu'à la troisième année d'opération en fonction des apprentissages et des ajustements requis. La vitesse normale de croissance sera atteinte dès la troisième année, selon le rendement estimé au tableau suivant

Tableau 8

Année	Contrats	Heures	Taux horaire	Total
1	3	570	100 \$	57 000
2	10	1 900	100 \$	190 000
3	20	3 800	100 \$	380 000

N.B. Ces chiffres sont basés sur une durée de trois mois en moyenne par contrat de services, représentant 190 heures en temps facturable selon un taux horaire de 100\$/l'heure.

4.4 Estimation de l'investissement initial requis

L'état des résultats prévisionnels (tableau 9) permet de constater l'apport requis des partenaires aux budgets d'opération. Il est à remarquer que chaque partenaire est appelé à fournir sa quote-part sous forme d'une cotisation annuelle correspondant à 4 % du total des dépenses estimées du coût d'opération.

Tableau 9
État des résultats prévisionnels

	Année 1	Année 2	Année 3
REVENUS			
Ventes	57 000	190 000	380 000
Cotisation	13 597	13 334	14 118
Contribution particulière*			
FCPA et SACPA	55 000	56 100	57 222
Subvention	67 985		
Total des revenus	193 582	259 434	451 340
DÉPENSES			
Frais légaux	1 335		
Frais de recrutement	1 000		
Cotisation	3 000	3 000	3 000
Assurance	2 000	2 000	2 000
Formation	1 400	1 400	1 400
Loyer	34 800	34 800	34 800
Location (matériel)	3 753	3 753	3 753
Livres et abonnements	910	910	910
Matériel de bureau	500	750	1 000
Salaires et avantages sociaux	257 000	262 140	267 383
Frais de déplacement	15 000	20 000	28 850
Frais de sous-traitance	10 300	20 600	30 900
Téléphone	7 300	7 300	7 300
Publicité	1 500	1 500	1 500
Divers	125	125	125
Total des dépenses	339 923	358 278	382 921
Résultats bruts	(146 341)	(98 844)	68 419

* Cette contribution particulière correspond à l'engagement pris par la SACPA et la FCPA en fonction d'une participation conjointe et équivalente pour l'embauche d'un conseiller en développement coopératif; et cela, sur une période de 10 ans. Une majoration de 2 % est calculée annuellement en prévision de l'augmentation du coût de la vie.

En ayant recours à une subvention gouvernementale* qui correspondrait à 20 % des dépenses totales estimées pour la première année d'opération, il devient possible de constituer un fonds de roulement initial suffisant, c'est-à-dire jusqu'à ce que le projet génère des revenus découlant de la vente de services. La déficience du fonds de roulement en cours d'opération serait renfloué par la Fédération des Caisses Populaires et cela, par l'intermédiaire d'un prêt sans garantie et sans intérêt ne dépassant pas 150 000\$ et qui servirait à suppléer au manque à gagner jusqu'à l'atteinte du seuil de rentabilité. Les montants ainsi consentis par la fédération au projet lui seraient vraisemblablement remboursés à même les surplus d'opération prévus et/ou grâce au fonds de développement coopératif et communautaire dont les intérêts générés serviraient à cette fin. (Voir recommandations à l'Annexe A).

L'estimation des revenus provenant de la Société d'Assurance ainsi que de la Fédération des Caisses Populaires Acadiennes repose sur l'hypothèse que celles-ci autorisent le transfert du C.A.C. au groupe d'experts-conseils coopératif le conseiller en développement coopératif pour lequel ces deux organisations contribuent, sur une période de 10 ans, des montants correspondant principalement au salaire et autres bénéfices de ce dernier.

Bien que n'étant pas déterminant pour le succès de ce projet, il est à souhaiter que le nouveau centre de développement coopératif régional des provinces atlantiques accepte de prêter au groupe d'experts-conseils coopératif en totalité ou en partie son éventuel agent de développement coopératif prévu pour le Nouveau-Brunswick, ce qui viendrait changer favorablement les données et accélérer son autofinancement.

* L'hypothèse d'une participation gouvernementale au démarrage s'avère plausible en raison de l'intérêt manifesté par l'ensemble des ministres responsables aux coopératives dans le cadre de conférences nationales tenues sur le sujet de même qu'en raison d'heureux précédents constatés dans certaines provinces canadiennes. La province du Québec est en ce sens la plus remarquable avec une participation financière très substantielle en fonction du démarrage et du fonctionnement de tels groupes conseils. En fait, le ministère de l'Industrie, Commerce et Technologie du Québec assumait, jusqu'à présent, pour ainsi dire 100 % des dépenses non couvertes par les cotisations et revenus générés par les neuf groupes-conseils établis et chapeautés par les coopératives de développement régional.

4.5 Besoin de financement

Le projet ne nécessiterait pas de financement au sens traditionnel du terme puisqu'il est prévu que la Fédération des Caisses Populaires Acadiennes Ltée sera en mesure de supporter le déficit accumulé, y compris les intérêts encourus avec l'apport du fonds de développement coopératif et communautaire proposé et qui servira vraisemblablement de tampon.

4.6 Évaluation selon les critères d'investissement

Selon la projection des flux financiers, il est permis de croire que le déficit accumulé des deux premières années sera complètement résorbé lors de la sixième année d'opération.

Conclusion

Selon les projections, le projet d'établissement d'un groupe d'experts-conseils coopératif est viable sur le plan financier, en ce sens qu'il s'autofinance.

Bien que n'étant pas une condition hautement critique, cet objectif d'autofinancement est en partie lié à une participation du gouvernement au projet. L'établissement d'un fonds de prévoyance en développement coopératif et communautaire ainsi que la mise en place de certains mécanismes de soutien en région s'avèrent également des conditions grandement favorables sur le plan financier.

Les recommandations 1 à 5 à l'Annexe A précisent les enjeux reliés aux aspects financiers du projet.

5.0 Analyse économique

5.1 Analyse d'impact

Le but de la présente analyse est de mesurer les retombées économiques du projet de mise sur pied d'un groupe d'experts-conseils coopératif.

5.2 Bénéfices directs et indirects

Le projet d'un groupe d'experts-conseils coopératif représente un avantage direct en terme du nombre d'emplois créés, soit six emplois permanents bien rémunérés. Compte tenu de la masse salariale prévue, ces emplois auront un impact direct non négligeable sur l'économie locale.

La création ou le maintien d'emplois constitue toutefois l'atout économique le plus important. En nous basant sur les résultats obtenus par certains groupes conseil des C.D.R. du Québec, nous estimons que, dans le courant des trois premières années d'opération, le projet aura permis la création ou le maintien de 264 emplois dans les différentes régions du territoire désigné.

Le tableau suivant donne un aperçu du nombre d'emplois que le projet prévoit créer ou maintenir durant les trois prochaines années s'il est mis sur pied.

Tableau 10

Années	Heures facturables	Nombre de contrats moyens	Emplois maintenus et/ou créés
1997-1998	570	3	24
1998-1999	1 900	10	80
1999-2000	3 800	20	160

Il est à prévoir que le maintien ou la création d'un tel nombre d'emplois aura un impact très significatif sur le plan social par rapport à l'effet d'entraînement que peut créer ce genre de dynamisme, et cela en fonction d'un développement économique local et durable.

De plus, l'augmentation du nombre d'emplois peut constituer un frein considérable au phénomène de l'exode des jeunes dont souffrent présentement les communautés visées par ce projet.

Il ne faudrait pas négliger également les retombées positives dont pourraient bénéficier les caisses populaires et les coopératives des milieux touchés par la création et le maintien de ces emplois, d'autant plus qu'elles auront collaboré activement à leurs réalisations.

Il convient d'ajouter à cela le développement d'une mentalité d'entrepreneur chez les travailleurs et un nouveau sens du partenariat chez les patrons d'entreprises qui seraient attirés ou intéressés par cette formule.

ANNEXES

ANNEXE A

Enjeux et recommandations de soutien

Recommandation no. 1

Compte tenu de l'importance que revêt la planification stratégique dans toute initiative de développement économique et communautaire,

il est recommandé aux partenaires, forts de l'appui d'un tel groupe d'experts-conseils, d'encourager l'ensemble des coopératives et des caisses populaires acadiennes à se regrouper en conseils coopératifs de développement régional afin de servir d'agences de liaison et de soutien. (Voir la structure organisationnelle et de service démontrée en page 47).

Recommandation no. 2

Compte tenu que les principaux utilisateurs des services du groupe d'experts-conseils coopératif seraient vraisemblablement des travailleurs sans emploi ayant au départ peu de ressources financières,

il est recommandé aux partenaires de promouvoir la création de réserves monétaires en région spécifiquement destinées aux coopératives de travailleurs grâce auxquelles ces dernières pourraient mieux satisfaire aux exigences initiales en terme de capitalisation de leur entreprise et être en mesure de payer les honoraires de services du groupe d'experts-conseils coopératif.

Les caisses populaires et les coopératives membres d'un C.C.D.R. pourraient constituer dans leur région ou organisation respective un ou des fonds destinés aux coopératives de travailleurs et de travailleurs-actionnaires. Cet argent pourrait être accessible aux membres-fondateurs sous forme de prêts remboursables par ces derniers, et cela à même des retenues salariales et/ou sous forme de comptes-fournisseurs qui seraient graduellement remboursés par l'entreprise bénéficiaire une fois celle-ci en opération.

Recommandations no. 3 et 4

Compte tenu que le projet d'un groupe d'experts-conseils coopératif s'inscrit dans le cadre d'une stratégie de développement coopératif visant essentiellement la création d'emplois;

Il est recommandé d'inviter le gouvernement provincial à participer de manière significative à l'établissement du groupe d'experts-conseils coopératif et cela, par l'attribution d'une subvention au démarrage correspondant à 20 % des coûts d'opérations de la première année, de même que par la mise en place de mesures incitatives venant favoriser la création de coopératives de travailleurs et de travailleurs-actionnaires.

Nous suggérons plus précisément l'attribution de garanties gouvernementales d'emprunts spécialement adaptés aux coopératives de travailleurs et de travailleurs-actionnaires ainsi que l'instauration d'un programme de soutien à l'emploi par lequel le groupe d'experts-conseils obtiendrait un montant fixe pour chaque emploi qu'il aurait directement contribué à maintenir ou créer.

N.B. De telles mesures s'inspirent d'un programme existant au Québec sous l'égide du ministère de l'Industrie, Commerce et Technologie.

Recommandation no. 5

Compte tenu que l'autofinancement du groupe d'experts-conseils coopératif serait grandement favorisé par l'apport d'une source extérieure de financement qui permettrait, d'une part, une bonne marge de manoeuvre et, d'autre part, de libérer éventuellement les partenaires de leurs obligations à cotiser annuellement,

il est recommandé aux partenaires et plus particulièrement à la Fédération des Caisses Populaires Acadiennes de lancer une campagne de souscription auprès des caisses populaires et des coopératives acadiennes affiliées pour la constitution d'un fonds de développement coopératif et communautaire au montant de 500 000\$.

Il s'agirait d'un fonds de prévoyance placé en fiducie dont les intérêts générés seraient utilisés au besoin, c'est-à-dire s'il advenait un manque à gagner résultant des opérations. La campagne de souscription serait semblable à celle qui fut lancée en 1981 pour le Fonds de Bourses du Mouvement

Coopératif Acadien de même que pour la Chaire d'études coopératives en 1983 où les contributions seraient établies selon la même base de calcul, soit en proportion de l'actif lorsqu'il s'agit d'une caisse ou du chiffre d'affaires quand il est question d'une coopérative participante.

ANNEXE B

Liste de personnes consultées pour l'étude de faisabilité :

Nouveau-Brunswick

Gilles Ménard	Vice-président, Planification et Affaires coopératives, Fédération des caisses populaires acadiennes;
Don Smith	Président de l'Association des commissions industrielles du N.-B.;
Paul Aucoin	Ministère du Développement économique et du Tourisme du Nouveau-Brunswick;
Maurice Roy	Directeur du Collège communautaire de Bathurst;
Normand Corno	Consultant;
J.-F. Vienneau	Consultant;

Québec

J.-F. Denault	Directeur général de la coopérative de Développement Régionale de l'Estrie;
Daniel Martel	Agent de développement au C.D.R. de l'Estrie;
Serge Parenteau	Agent de développement au ministère de l'Industrie, Commerce et Technologie du Québec.

ANNEXE C

Liste du matériel de référence à l'étude de faisabilité et graphiques correspondants :

Ministère du Développement économique et du Tourisme

Nouveau-Brunswick

- Rapport des services techniques de gestion et de commercialisation, décembre 1992;
- Répertoire des produits et fabricants du Nouveau-Brunswick, 1993;
- Centre de services aux entreprises Canada/N.-B. Répertoire des sociétés d'aide au développement d'entreprises;
- Guide des programmes d'aide gouvernementaux Canada/N.-B., 1994.

Ministère de l'Industrie, Commerce et Technologie du Québec

- Rapport d'information sur les programmes d'aide au C.D.R.;
- Rapport d'information sur les programmes d'aide aux coopératives;
- Fiches techniques des C.D.R.

Fédération québécoise des coopératives de travail

- Lettres aux développeurs

Conseil québécois du regroupement des coopératives de développement régional

- Revue Partenariat

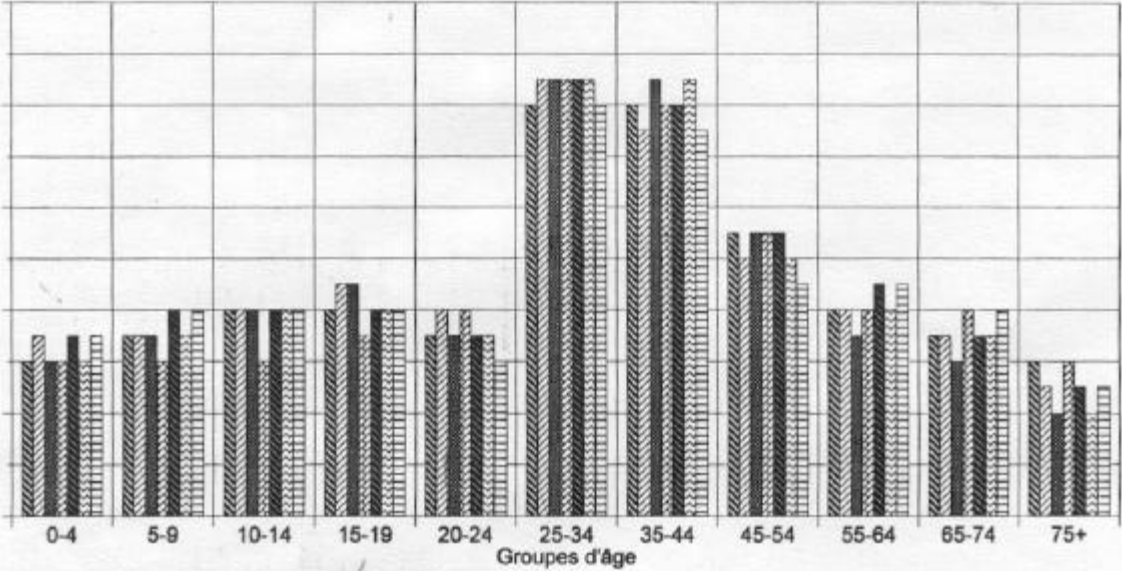
Coopérative de développement régional de l'Estrie et de Montréal

- Rapports annuels
- Dépliants
- Fascicules
- Coupures de journaux

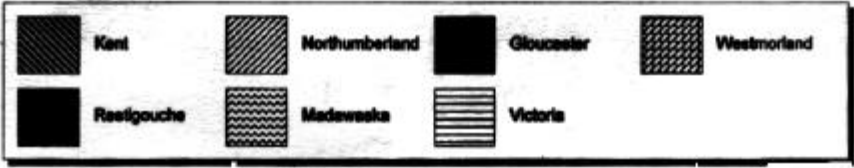
Lettre d'appui, Collège communautaire de Bathurst

Statistique Canada

Graphique
Analyse par comté
Population par groupes d'âge



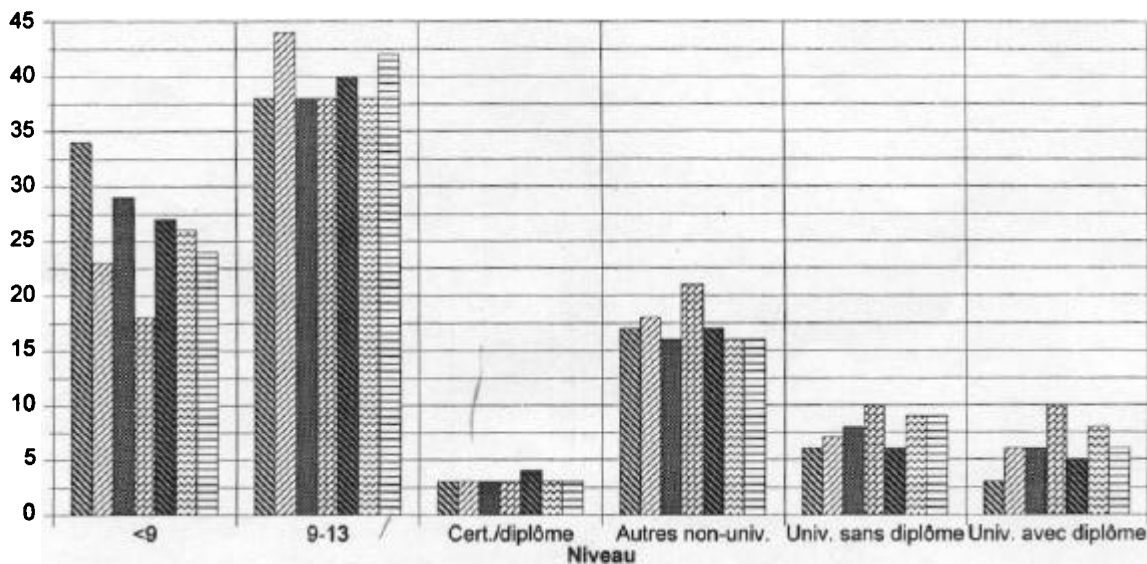
Source : Statistique Canada, recensement de 1991.



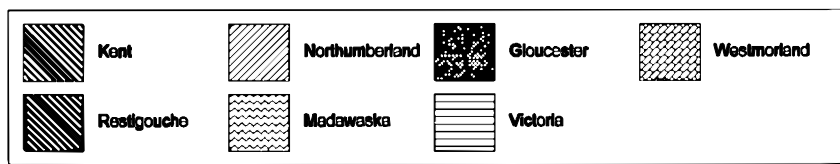
Graphique 4

Analyse par comté Taux de scolarité

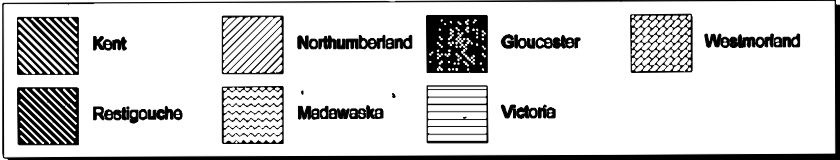
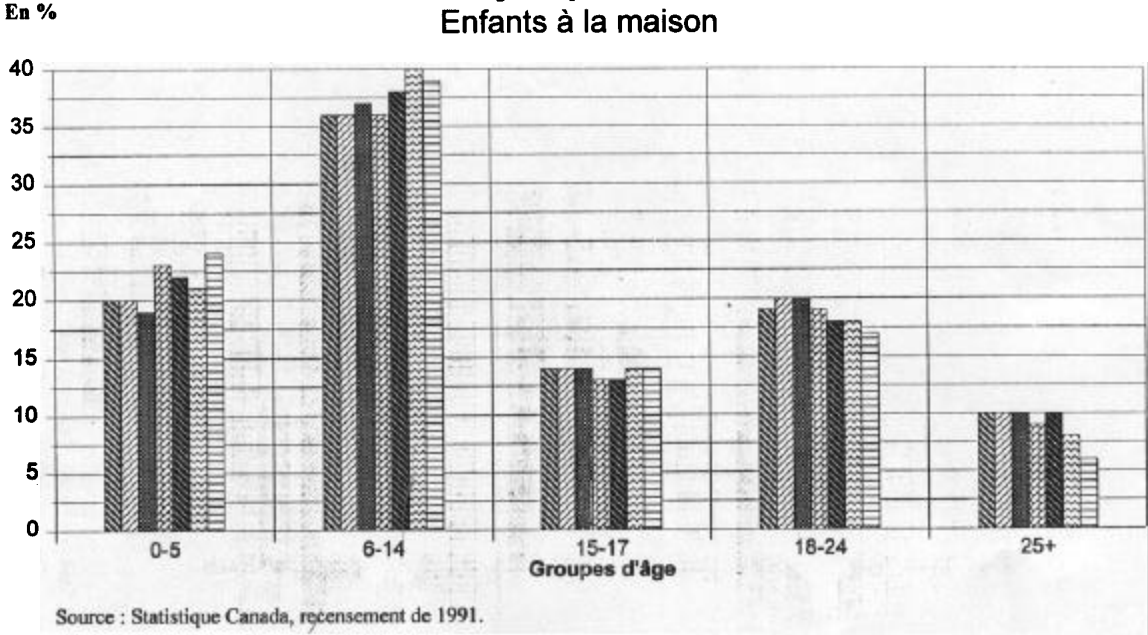
En %



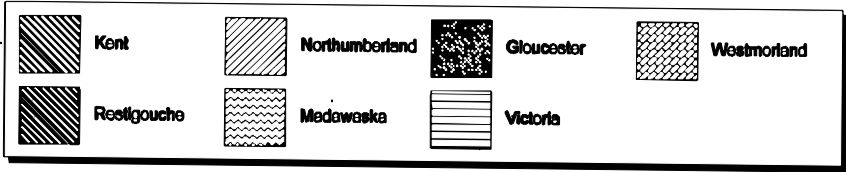
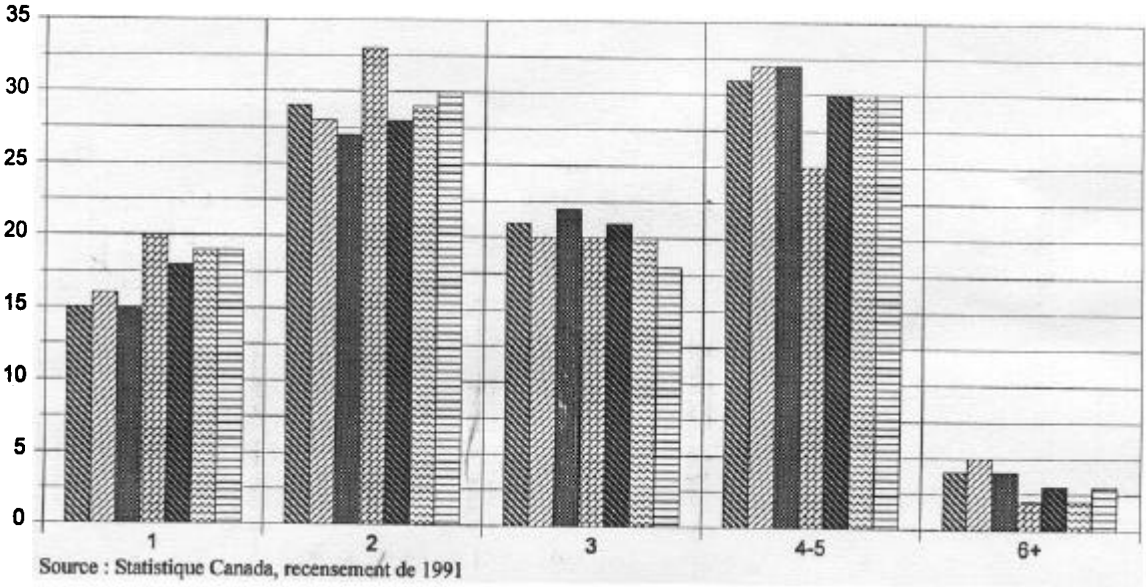
Source : Statistique Canada, recensement de 1991.



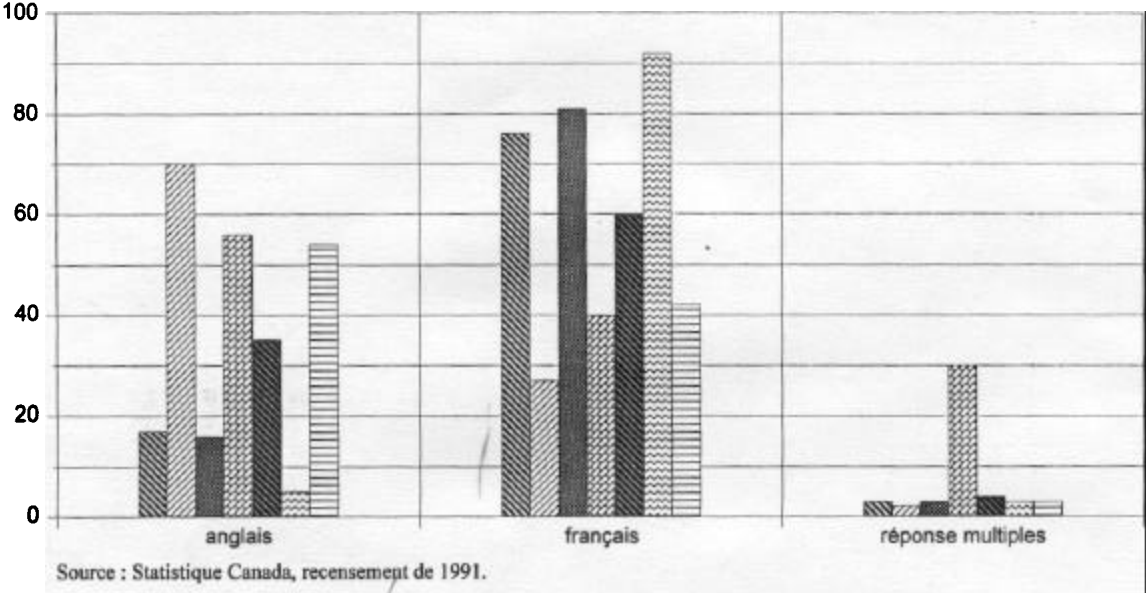
Graphique 5 Analyse par comté Enfants à la maison



Graphique 6
Analyse par comté
Taille des ménages



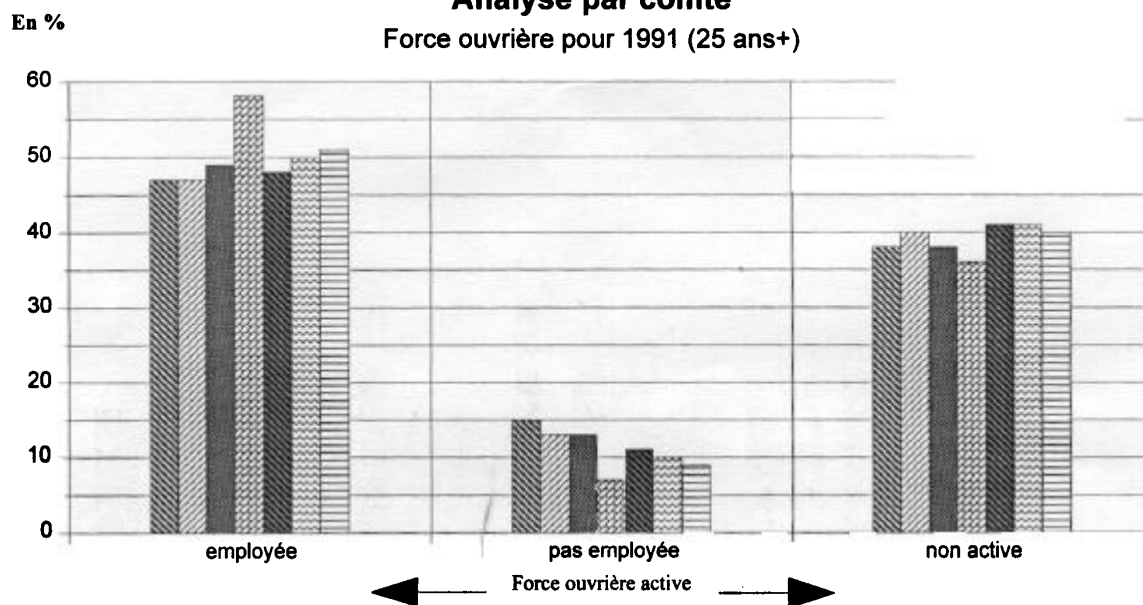
Graphique 7 Analyse par comté Langue maternelle



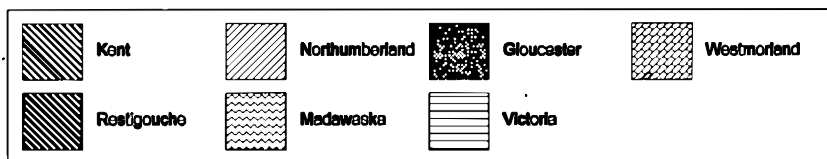
Graphique 8

Analyse par comté

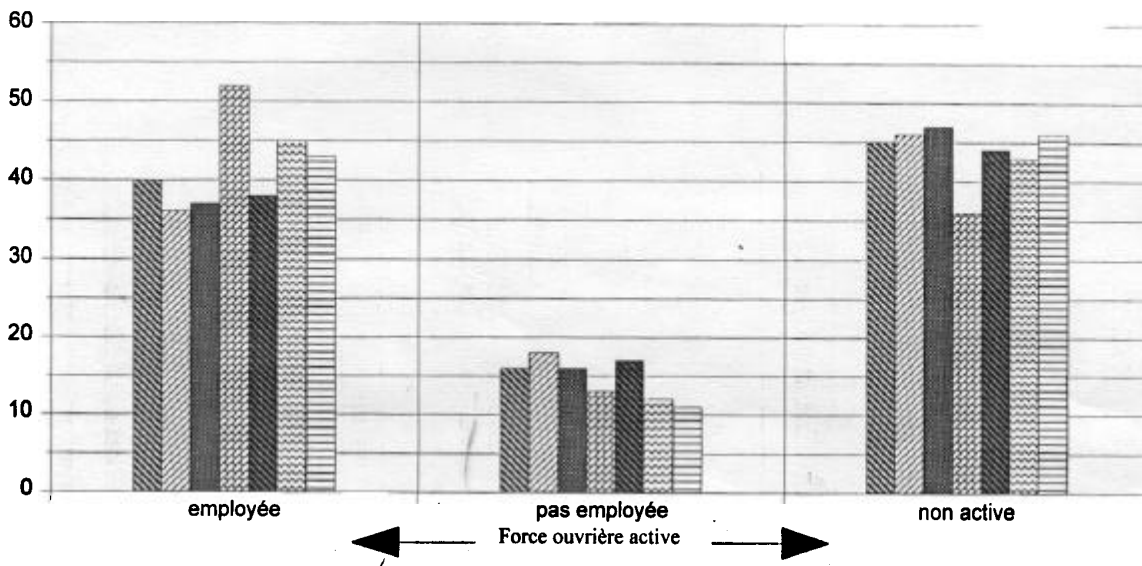
Force ouvrière pour 1991 (25 ans+)



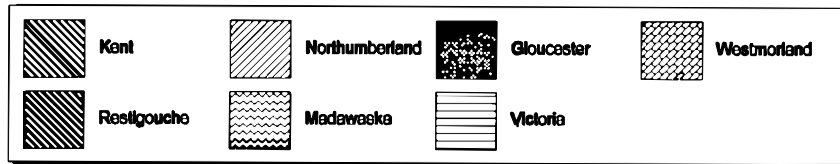
Source : Statistique Canada, recensement de 1991.



Graphique 9
Analyse par comté
 Force ouvrière pour 1991 (15-24 ans)



Source : Statistique Canada, recensement de 1991.

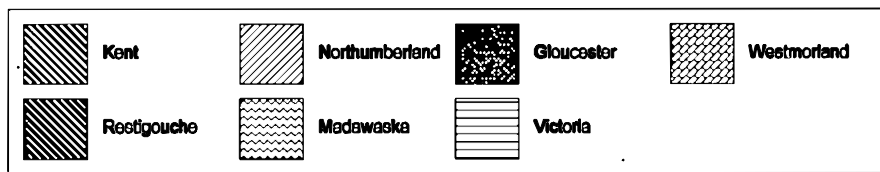
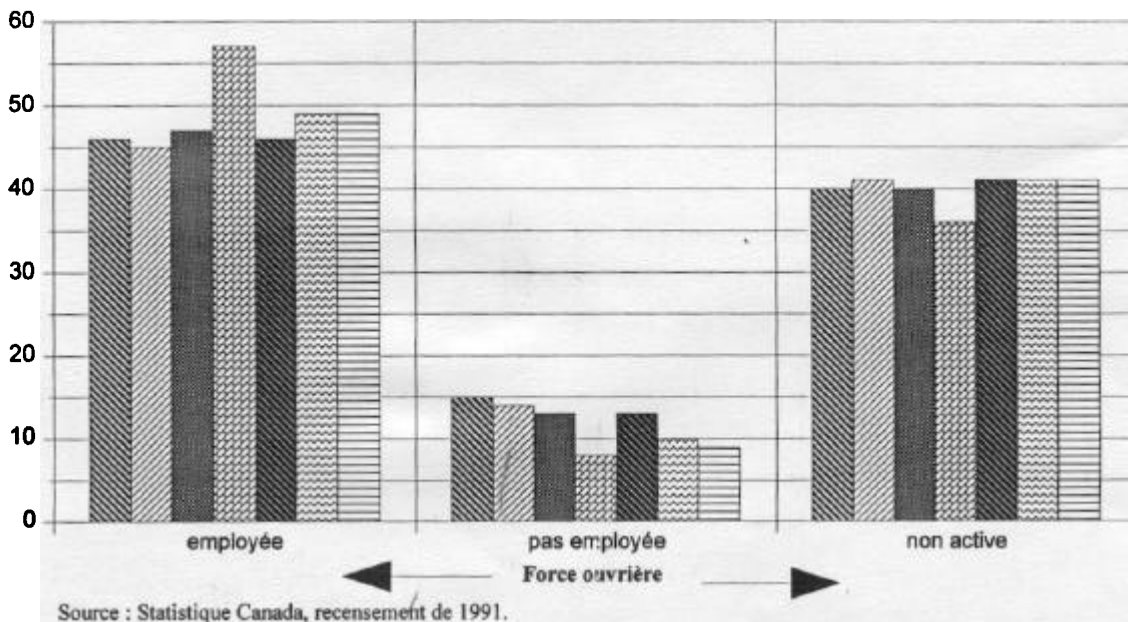


Graphique 10

Analyse par comté

Force ouvrière pour 1991 (15 ans +)

En %



ANNEXE D

Entrevue avec Monsieur Martin-J. Légère réalisée à Caraquet en date du 12 novembre 1995

Par : Melvin Doiron

(M. Légère est un ancien propagandiste et directeur général de la Fédération des Caisses Populaires Acadiennes Limitée)

Mise en situation

Au début des années 1930 jusqu'à la fin des années 1960, une pléiade de propagandistes appuyés du clergé selon l'instigation de Mgr. Moses Coady et sous l'égide de l'Université St-François-Xavier, parcourent la province en faisant de la promotion et de l'animation pour le développement de nouvelles coopératives.

Question : Pourriez-vous me décrire quelque peu le contexte général de la formation des propagandistes ainsi que leur rôle? Comment étaient-ils choisis? Étaient-ils rémunérés dans le cadre du programme de formation aux adultes du département d'extension de cette université dont la direction, pour le Nouveau-Brunswick, avait été confiée à Mgr. Livain Chiasson?

Précisons tout d'abord que Mgr. Chiasson impliqua ses confrères, vicaires et curés, ainsi que les personnes bien en vue dans les paroisses. Pour ce qui est des propagandistes issus de l'école de formation Coady, pour la plupart, ils n'étaient pas rémunérés et ceux qui l'étaient, ce n'était pas sur une base régulière même si Mgr. Livain Chiasson bénéficiait d'un budget de fonctionnement. L'argent disponible devait servir également pour aider à défrayer les frais de séjour et de déplacement de ceux et celles qui allaient suivre une formation intensive d'un mois, soit à Amherst ou à Antigonish en Nouvelle-Écosse et cela dans le but de devenir propagandistes.

Avec le temps, ces cours furent également disponibles à Caraquet et d'une durée moindre. On y apprenait les principes coopératifs et tout ce qui avait trait au fonctionnement d'une coopérative afin de devenir animateur et enseignant pour les cercles d'études. Bien que c'est Mgr. Chiasson lui-même qui m'ait choisi pour aller suivre cette formation, la plupart du temps, les futurs propagandistes étaient

choisis par les curés de paroisses, mais seulement quelques-uns furent embauchés et encore là, durant l'hiver seulement, afin de poursuivre, sur une base régionale et de façon régulière, leur action. Pour ma part, j'ai d'abord été secrétaire pour Mgr. Chiasson avant d'être propagandiste attiré par l'Université St-François-Xavier. Par la suite, je devins vérificateur pour les caisses et coopératives en tant qu'employé du ministère de l'Agriculture du Nouveau-Brunswick. La tâche du propagandiste consistait dans un premier temps à organiser, avec l'aide d'un membre du clergé local, une première réunion publique afin de sensibiliser les gens d'une même localité, les informer, les motiver et les encourager à nommer entre eux, durant cette même assemblée, quelques responsables chargés de former un ou des cercles d'études pour la paroisse.

Chaque propagandiste attiré, c'est-à-dire employé dans le cadre du programme et sous la gouverne de Mgr. Chiasson, avait une région qui lui était assignée. Il devait agir au besoin comme personne ressource lors de rencontres regroupant les présidents et les secrétaires des cercles d'études. Il agissait également comme personne ressource lors des assemblées mensuelles qui réunissaient tous ceux et celles d'une même localité qui avaient participé à un cercle durant le mois.

Lors de ces assemblées mensuelles, on passait en revue les problèmes ou questions soulevées que le groupe n'avait pu résoudre au sein des cercles. Le propagandiste responsable leur répondait et/ou les référait à un texte de base traitant de ces sujets ou bien leur apportait la réponse le mois suivant.

Dans ces cercles d'études, les gens apprenaient le fonctionnement et les vertus de la coopération. Ils y apprenaient également à parler devant un groupe, et parfois même à lire et à écrire. Ces rencontres étaient également l'occasion de socialiser et de discuter de différents problèmes ou difficultés d'ordres générales.

Dans certaines paroisses, comme à Lamèque, on comptait jusqu'à 15 cercles d'études durant l'hiver. Dans chacun des cercles, une douzaine de participants se réunissaient environ un soir par semaine.

Question : Quel support receviez-vous, en tant que propagandiste, de la part de l'élite acadienne?

C'était tout à fait merveilleux et stimulant de se sentir épaulé par des personnes influentes parmi lesquelles on comptait des médecins et des avocats ainsi que de vivre cette étroite collaboration, pour ne pas dire cette complicité entre les dirigeants de nos institutions acadiennes. De voir cette concertation entre le clergé catholique, les dirigeants du Mouvement Coopératif Acadien, de l'Assomption et de l'Évangéline qui tous ensemble poussaient dans la même direction. Une telle concertation des organismes acadiens avait un effet très positif auprès des foules que nous rencontrions. À l'époque, la population acadienne avait pleine confiance en leurs dirigeants et était donc prête à appuyer sans réserve leurs institutions quelles qu'elles soient. Il faut dire qu'en matière de besoin à satisfaire, ils étaient nombreux. Strictement sur le plan de l'épargne et du crédit, les banques n'étaient pas intéressées aux milieux ruraux et encore moins lorsqu'il s'agissait d'Acadiens. C'est d'ailleurs pourquoi on poussait très fort de ce côté. En fait, lors des réunions d'information publique, où on faisait toujours salle comble, on ne manquait jamais de souligner le travail, la pertinence et les bienfaits pour le peuple acadien de chacune des nos institutions acadiennes. Cette concertation était grandement appréciée par les gens. C'était perçu comme étant un gage d'harmonie et de force collective. Nous devons toutefois reconnaître que, sans la collaboration des prêtres, en qui les gens avaient totalement confiance, les cercles d'études ne seraient pas allés très loin. La plupart étaient impliqués soit dans l'organisation comme telle, soit par leurs plaidoyers du sermon du dimanche. Il m'est arrivé à plusieurs reprises sur invitation du curé de venir entretenir les paroissiens dans l'église une fois la messe terminée, sur les vertus de la coopération.

Il faut dire que nous étions encouragés, de part et d'autre, à pousser la formule coopérative le plus loin possible, aussi bien dans la création de coopératives que des fédérations pour les regrouper.

Question : Qu'advenait-il des propagandistes une fois que la ou les coopératives, dont ils étaient responsables, étaient établies?

Selon moi, la plupart ont pris part à l'administration des coopératives dont ils avaient contribué à créer, soit en tant que bénévoles et/ou dans bien des cas, en sont devenus gérants.

Question : Quel rôle jouait le journal l'Évangéline dans la promotion des coopératives?

L'Évangéline était notre principale alliée puisqu'elle nous offrait une excellente couverture sur tous les événements reliés à la coopération. Même pour la promotion de certains services, le journal nous couvrait sans frais. Nos institutions marchaient ensemble car il s'agissait là d'un projet de société.

Question : Et l'Ordre de Jacques Cartier dans tout cela?

L'Ordre de Jacques Cartier, mieux connu sous le nom de la patente en Acadie, servait de motivateur puisque tous les leaders de nos institutions, y compris des membres influents du clergé catholique francophone, en étaient membres. La cause coopérative et acadienne devenait pour ainsi dire synonyme d'un idéal à atteindre, non seulement pour s'affranchir sur le plan économique, mais également pour libérer le peuple acadien de sa dépendance envers les anglophones et ainsi prévenir l'assimilation.

Question : Comment le gouvernement provincial contribuait-il à la mise sur pied des coopératives?

D'abord, en instituant une loi pour les caisses populaires et Credit Unions en 1936, et pour les coopératives non financières en 1938. De plus, les agronomes avaient dans leur mandat la responsabilité d'encourager et d'aider à la mise sur pied de coopératives agricoles. Le ministère de l'Agriculture, qui assumait la direction des coopératives, assurait les services de vérification des caisses et des coopératives jusqu'à ce que les fédérations soient suffisamment structurées pour le faire.

De plus, le registraire aux coopératives, M. Wilfred Keohan, qui fut en fonction de 1936 à 1961, n'aurait pas accordé une charte d'incorporation à moins que les requérants aient participé à des cercles d'études.

Question : Selon vous, l'Union Coopérative Acadienne, créée en 1955 et qui devint en 1980 le Conseil Acadien de la Coopération, aurait-elle pu être créée et même survivre sans l'apport de la Fédération des Caisses Populaires Acadiennes?

Non, cela n'aurait pas été possible car c'est l'intégration de tous les secteurs sous une même direction qui a permis à cet organisme de se développer contrairement à son homologue, la New Brunswick Co-operative Union créée en 1946 et qui n'a jamais réussi à remplir son mandat de service. C'est d'ailleurs un phénomène unique, même lorsqu'on regarde du côté du Québec avec le Conseil de la Coopération du Québec qui fonctionnait séparément du Mouvement des caisses populaires Desjardins.

En fait, l'infrastructure et la direction de la Fédération servait au C.A.C. pour desservir les coopératives francophones non financières. Il est à noter que celles-ci étaient la plupart du temps laissées à elle-même en raison de l'unilinguisme de l'époque et du manque d'intérêt à leur endroit par leur centrale. Par exemple, lorsqu'il s'agissait de la mise sur pied d'une coopérative acadienne d'alimentation, c'est nous qui aidions les promoteurs à se structurer et par la suite les aidions du côté des finances. La Maritime Co-operative Services Ltd. , devenue plus tard Coop Atlantique ne leur servait en terme de soutien que pour l'approvisionnement. C'était la même chose du côté de la United Maritime Fishermen (aujourd'hui disparue) avec les pêcheurs acadiens. Il est à remarquer que, lorsqu'il y avait une demande de services, nous étions autant disposés à aider une caisse qu'une coopérative. Tout au plus, on tenait une comptabilité séparée, mais la plupart du temps on faisait coïncider notre intervention avec une visite dans une caisse. Ainsi, ça ne coûtait rien au C.A.C. Un point important est celui de l'apport financier provenant des revenus générés par la vente d'assurances. Cela contribuait fortement au soutien de cet organisme.

Avec le temps, les services du Conseil Acadien de la Coopération se sont peu à peu démarqués par rapport à ceux de la Fédération des Caisses Populaires Acadiennes.

Question : En quoi le Mouvement des caisses Desjardins correspond-il au Mouvement d'Antigonish?

Aussi curieusement que cela puisse paraître, Mgr. Coady s'est inspiré des États-Unis pour l'établissement des coopératives d'épargne et de crédit, alors qu'aux États-Unis, on s'était inspiré du Mouvement Desjardins du Québec.

D'ailleurs, M. Alphonse Desjardins fut invité à partager ses connaissances et son expertise aux États-Unis pour l'établissement des premières caisses de groupe jusqu'à l'établissement de la Credit Union National Association .

En fait, au début, comme propagandistes, nous utilisions du matériel écrit en anglais provenant des États-Unis alors que ce même matériel avait été adapté de celui du Québec.

Lorsque j'ai pris en charge la direction générale de la Fédération des Caisses Populaires Acadiennes, j'ai tôt fait de remédier à cette situation en renforçant les liens avec le Mouvement Desjardins.

Bibliographie

Monographies

Bégin, G., *Mondragon : modèle de prise en charge du développement par le milieu*, novembre 1992.

Cormier, R., *Le mouvement coopératif sur l'Île de Lamèque*, 1987.

Daigle, J., *Une force qui nous appartient : La Fédération des Caisses Populaires Acadiennes*, Éditions d'Acadie (1936-1986), 1990.

Desroche, H., *Le développement intercoopératif : ses modèles et ses combinaisons*, Librairie de la Cité Universitaire, Sherbrooke, Québec, 1969.

Légère, J.M., *Parmi ceux qui vivent - mémoires*, Éditions d'Acadie, 1996.

Articles

Belley, M., La coopérative de l'an 2000 , dans *Coopératives et développement*, vol. 22, n° 2, 1990-1991.

Daigle, J., La création de la Fédération des Caisses Populaires Acadiennes : un exemple de nationalisme économique , dans *Égalité*, n° 20, hiver 1987.

Desforges, J.G., Lévesque, D. et Tremblay, B., Dynamique de la coopérative : association et entreprise , *Gestion*, avril 1979.

Rapports et comptes rendus

Conseil Acadien de la Coopération, *Rapport du comité d'étude sur le mandat du C.A.C.*, avril 1995.

Conseil Acadien de la Coopération, *Rapport du président à l'Assemblée générale annuelle*, mai 1996.

Coop Atlantique, *Procès-verbal de l'Assemblée générale annuelle*, avril 1991.

Fairbairn, B. et al., *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 Caisses Populaires Acadiennes, *Procès-verbal de l'assemblée générale extraordinaire*, septembre 1995.

Gouvernement du Canada, *Report of the Royal Commission Investigating the fisheries of the Maritime Provinces and the Magdalen Islands*, Ottawa, 1928.

Ketilson, H.L. et al., *Climat favorable au développement des communautés*, Centre for the Study of Co-operatives, Université de Saskatchewan, octobre 1992.

Lepage, G., *Allocution à l'Assemblée générale annuelle de la Fédération des Caisses Populaires Acadiennes*, mai 1996.

McCready, K., président du comité de recherche et de rédaction, *Une proposition de stratégie nationale pour l'essor des coopératives de travailleurs*, 1989.

Rapport du groupe de travail sur le développement du Mouvement coopératif canadien, *Une stratégie de développement coopératif pour le Canada*, mai 1984.

Entrevue

Légère, M., ancien propagandiste pour les cercles d'études et premier directeur général de la Fédération des Caisses Populaires Acadiennes, entrevue du 12 novembre 1995.

Faisabilité de projet

Wilson O'Shaughnessy, *La faisabilité de projet : une démarche vers l'efficience et l'efficacité*, Les Éditions SMG, Trois-Rivières, 214 pages.