



UNIVERSITÉ DE MONCTON
CAMPUS DE MONCTON

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

**Les facteurs de réussite en développement coopératif :
analyse de la perception des leaders du mouvement
coopératif acadien**

André Leclerc

Chaire des caisses populaires acadiennes en gestion des coopératives
Faculté d'administration
Université de Moncton

Melvin Doiron

Coopérative de développement régional - Acadie

Chaire des caisses populaires acadiennes en gestion des coopératives

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

Février 2012

Chaire des caisses populaires acadiennes en gestion des coopératives

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

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

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

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

André Leclerc, Ph. D.
titulaire

Les facteurs de réussite en développement coopératif : analyse de la perception des leaders du mouvement coopératif acadien

I. INTRODUCTION

Le contexte de l'émergence du Mouvement coopératif acadien a été analysé par Thériault (1981) et Daigle (1990). Ce mouvement trouve ses origines dans les efforts d'animation sociale mis en œuvre dans la foulée de ce qui a été convenu d'appeler le Mouvement d'Antigonish. Les trois principales composantes du secteur coopératif acadien – les coopératives de services financiers structurées dans la Fédération des caisses populaires acadiennes, les coopératives de consommation membres de Coop Atlantique et l'Association coopérative des pêcheurs de l'Île – sont le résultat de cette démarche et constituent les bases de l'économie coopérative traditionnelle en Acadie. Le modèle coopératif de développement a par la suite, dans une deuxième vague d'initiatives, été appliqué à d'autres domaines : habitation, loisirs, services funéraires, etc. Depuis quelques années, on observe une troisième vague de créations d'entreprises coopératives dans de nouveaux créneaux : développement coopératif, énergie renouvelable, services de santé, aménagement des forêts, etc.

Ces divers moments dans l'émergence de coopératives montrent que ce modèle de développement demeure vivant dans l'esprit des entrepreneurs acadiens. Ils continuent de croire dans le recours à une démarche collective de développement malgré l'omniprésence du modèle capitaliste plus individualiste.

Il faut cependant reconnaître que le développement coopératif est un phénomène complexe. Sa réussite met à contribution un grand nombre de facteurs dont il est nécessaire de reconnaître la portée si on veut bien saisir les forces et les limites de ce modèle d'entrepreneuriat collectif.

L'objectif de cette recherche est double. Elle veut d'abord identifier les facteurs de réussite de l'approche coopérative. Elle veut ensuite vérifier la perception qu'ont les leaders du développement coopératif en Acadie de ces conditions gagnantes. Cette évaluation permettra de voir pour quels facteurs ces leaders considèrent être en situation de force et ceux pour lesquels des faiblesses importantes demeurent.

Dans la première section du texte, nous identifions les principales conditions de succès. Dans la deuxième, nous présentons une synthèse des résultats de discussions menées entre certains leaders du secteur coopératif acadien.

II. LES INGRÉDIENTS DE LA RÉUSSITE EN DÉVELOPPEMENT COOPÉRATIF

Le modèle coopératif de développement est particulier. Sa réussite met à contribution un ensemble d'ingrédients qui font ressortir la nature de la coopérative : une entreprise privée à propriété collective s'appuyant sur des règles particulières synthétisées dans les principes coopératifs.¹ Nous regroupons ces ingrédients en cinq grands groupes : facteurs humains et sociaux, ceux liés à la formule coopérative, éléments historiques et culturels, facteurs économiques et ceux liés à l'engagement renouvelé des partenaires. La figure 1 identifie les différents éléments associés à ces facteurs.

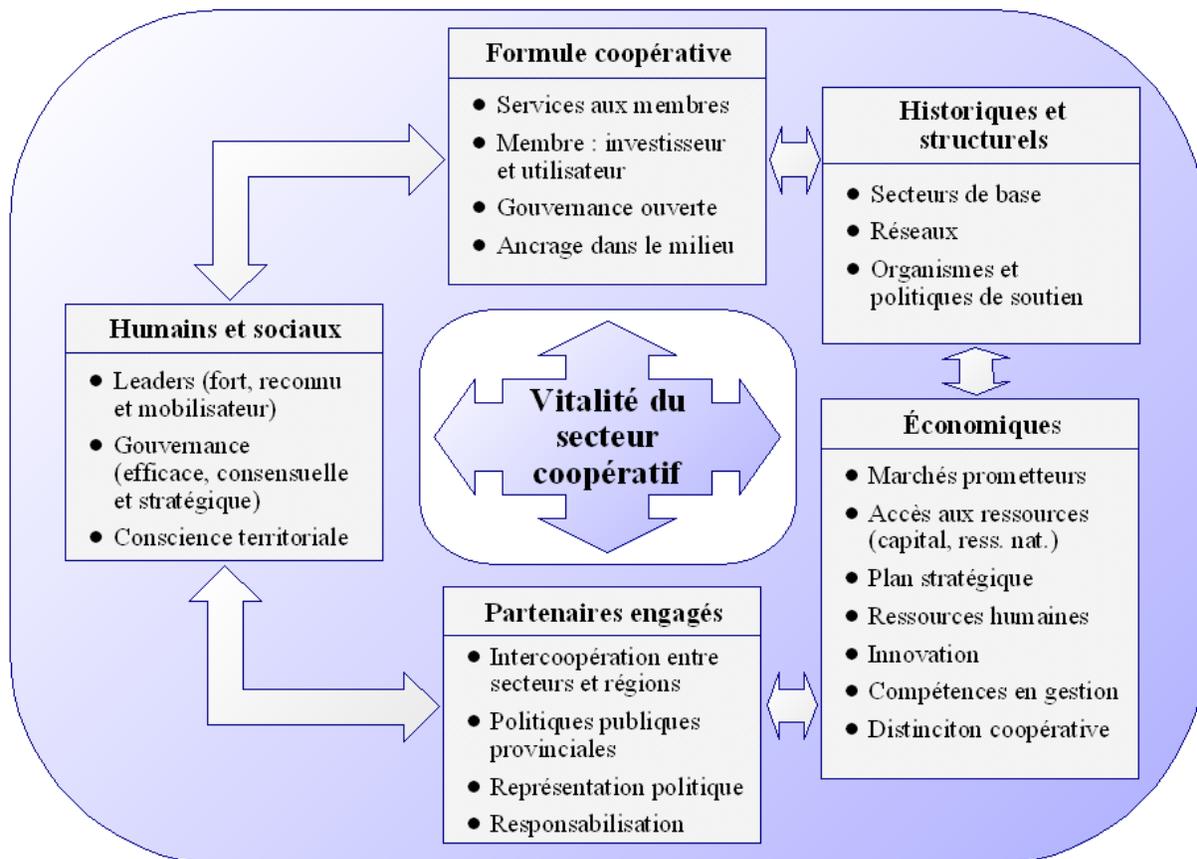


Figure 1 . Facteurs de réussite

¹ Pour une présentation de la genèse de ces principes voir Leclerc (1982).

Certains facteurs sont généraux, d'autres s'articulent dans le contexte particulier de l'Acadie du Nouveau-Brunswick, une microsociété vivant en situation minoritaire dans une province où sa capacité à influencer sur les politiques publiques est limitée. Cet environnement donne une saveur particulière aux stratégies et aux efforts déployés par les leaders dans leur tentative d'améliorer la qualité de vie des citoyens.

Dans les prochaines sections du texte, nous présentons les différents facteurs de réussite que nous avons soumis à l'évaluation des leaders du mouvement coopératif acadien. Pour bien les identifier, ils seront rédigés en caractères gras.

2.1 Facteurs humains et sociaux

Klein, Fontan et Tremblay (2009) et Klein (2010) ont beaucoup travaillé sur les facteurs humains et sociaux favorables au développement des entreprises de l'économie sociale. En étudiant un grand nombre de cas, ils ont proposé une synthèse originale des conditions de succès lorsque vue sous l'angle des variables humaines.

Ces conditions de réussite s'organisent autour de 3 thèmes : le leadership, la gouvernance et la relation au territoire. Pour chacun de ces thèmes, des composantes ont été documentées et validées par des études de cas. Voyons quelles sont ces composantes.

Du côté du leadership d'abord, ces chercheurs font ressortir trois attributs sources de succès : **i- un leadership fort**, **ii- un leadership reconnu à l'interne des coopératives et à l'externe**, et **iii- un leadership capable de mobiliser une grande diversité de ressources**. Il s'agit là d'une réalité sociale fondamentale. Même si la coopérative est une entreprise collective, sa naissance et son développement sont en grande partie le résultat du travail des leaders.

Les leaders qui acceptent de consacrer temps, énergie et argent à la promotion d'une entreprise collective et solidaire possèdent des qualités particulières. On dit souvent qu'il y a trois types de leaders. Il y a d'abord le leader d'autorité, celui qui craint la participation et qui, à titre de président d'un comité ou d'un groupe, annonce les actions à entreprendre. Il y a ensuite le leader de consultation. Il favorise la consultation, mais sous tutelle. Il présente une position pour discussion. Il y a enfin le leader de concertation. Il accepte et fait la promotion d'une participation réelle. Il oriente le groupe vers un processus de prise de décision collective. C'est cette dernière approche qui permet de mobiliser les ressources dans une communauté et c'est donc ce type de leadership qui convient à une démarche de développement coopératif.

Sur le plan de la gouvernance, la stratégie coopérative doit permettre de **régler localement les conflits**. En effet comme le soulignent Guillemot et *al.* (2008 : 522), pour réussir leur stratégie de développement territorial, « les acteurs doivent s'organiser et se fédérer autour de projets communs, ce qui suppose que le milieu a la possibilité de gérer les conflits relatifs à l'usage des ressources ». Cette gouvernance doit aussi être capable de **faire consensus sur le problème à résoudre**. C'est en fait la première étape de toute dynamique de développement local. Enfin, la gouvernance doit permettre **l'établissement des grands objectifs stratégiques de la coopérative**².

La notion de relation au territoire se manifeste par le **développement d'une conscience territoriale dans la coopérative**. Cette condition de succès tire sa logique dans la théorie du développement territorial. Guillemot et *al.* (2008 : 522) soutiennent que « le développement territorial reflète la capacité des acteurs à mettre en valeur les ressources locales, en exploitant leurs dimensions historiques, naturelles, économiques et sociales ». Ce processus de développement local ancré sur un territoire spécifique correspond bien à la nature du développement coopératif régional.

2.2 Facteurs liés à la formule coopérative

Le caractère collectif de la coopérative et la relation d'usage entre les membres et l'entreprise font en sorte que la finalité de ce type d'organisation est particulière. On présente souvent la coopérative comme une organisation au **service des membres plutôt que du rendement**. Cet objectif mène à des décisions d'affaires différentes et ce modèle d'affaires peut se satisfaire d'un taux de trop-perçu inférieur à la moyenne de l'industrie. Cela ne veut pas dire que la coopérative n'a pas à se préoccuper de sa rentabilité ou de l'efficacité dans l'utilisation de ses ressources. Elle doit pouvoir maintenir une position concurrentielle sur les marchés étant donné qu'elle lutte contre des entreprises capitalistes dont le principal objectif peut être la recherche du profit maximal. Mais parce qu'elle se satisfait d'un niveau de surplus moins élevé, cela peut en partie expliquer le plus haut taux de survie de l'organisation.

Dans la coopérative, on réserve un double rôle aux membres. Il est en effet **investisseur et utilisateur**. Cela peut limiter le capital de risque auquel la coopérative aura accès pour investir. Il est donc important de pouvoir convaincre le membre soit d'investir davantage par l'achat de parts sociales, soit d'accepter qu'une proportion importante du trop-perçu reste dans les réserves de la coopérative pour permettre sa capitalisation.

² Pour la présentation d'une approche de planification stratégique du développement local voir Joyal (2002).

La structure juridique représente aussi un atout intéressant. Ses implications du côté de **la démocratie, la reddition de comptes et la gouvernance ouverte** donnent à la coopérative un accès à des compétences qui peuvent être mises à profit dans l'évaluation de ses stratégies de gestion et d'investissement.

Enfin, on souligne souvent qu'un des avantages du développement coopératif est son **ancrage dans le milieu et la forme de développement local qui en découle**. Comme le souligne Leclerc (1997, 61), « en stimulant l'entrepreneuriat collectif local et en sensibilisant les individus à leurs responsabilités face à la satisfaction de leurs besoins et à l'amélioration de leur bien-être, la coopérative favorise la prise en charge par le milieu de son développement économique. Elle contribue ainsi à atténuer les comportements attentistes qui misent sur une intervention extérieure pour solutionner les problèmes d'emploi dans le milieu ». Ce développement enraciné possède plusieurs qualités qu'avait souligner Pichette (1980) : une meilleure dispersion du développement sur l'ensemble du territoire, la promotion des dynamismes régionaux, un meilleur partage des retombées de la croissance économique, une plus grande attention aux besoins du milieu et la diffusion d'une pédagogie du développement économique.

2.3 Facteurs historiques et structurels

Le mouvement coopératif traditionnel a pris racine dans **les secteurs économiques de base** : les services financiers, la consommation, la pêche et l'agriculture. Le déclin relatif de certains de ces secteurs conduit progressivement à une rationalisation qui réduit le nombre de coopératives. Pour assurer le renouvellement de la formule et montrer que la formule coopérative demeure pertinente dans le contexte social actuel, elle doit faire ses preuves dans des secteurs nouveaux.

Les coopératives de deux secteurs (services financiers et consommation) ont rapidement adopté une stratégie de **fonctionnement en réseaux**. Ainsi la Fédération des caisses populaires acadiennes et Coop Atlantique sont de belles illustrations du pouvoir que peut générer la mise en place d'outils d'intercoopération intrasectorielle. La petitesse du mouvement coopératif acadien limite l'adoption de cette stratégie à un nombre restreint de secteurs. De ce point de vue, ce type d'intercoopération représente à la fois une force et une faiblesse de ce mouvement.

Récemment, une forme d'intercoopération a permis la création d'outils de **soutien au développement**. En Acadie du Nouveau-Brunswick, ils ont récemment pris la forme de deux

organisations : la Coopérative de développement régional - Acadie (CDR-Acadie) créée en 2004³ et le Fonds intercoopératif de développement - Acadie (FIDA) créé en 2010. La création de ces deux organisations vouées respectivement à la promotion et à l'appui au développement coopératif, et au financement du capital de démarrage de nouvelles coopératives ou de projets d'expansion dans les coopératives existantes, montre que les intervenants sont conscients qu'il existe des exigences spécifiques au développement d'une coopérative. Étant donné la nature collective de l'entrepreneuriat coopératif, ces exigences impliquent un accompagnement des promoteurs, l'encadrement des relations avec les membres potentiels et la communauté, etc. Au plan financier, puisque les surplus d'exercice dans une coopérative sont d'un intérêt second pour les membres, il peut s'avérer difficile de réunir la mise de fonds initiale requise au démarrage. C'est pourquoi il est nécessaire de mettre en place des outils appropriés.

Cette particularité du développement coopératif doit être reconnue par les **politiques publiques de soutien** à la création de coopératives et leur croissance. À cet égard, il faut souligner l'engagement du gouvernement fédéral à appuyer les organismes de développement coopératif par l'entremise du volet soutien technique de l'Initiative de développement coopératif⁴.

2.4 Facteurs économiques

Dans cette section, il faut faire la distinction entre les nouveaux projets et les coopératives bien établies. Pour les nouveaux projets, certaines conditions de succès doivent être rencontrées : **un marché prometteur, un groupe de promoteurs ayant du capital à investir ou accès à du capital**, et, dépendamment du secteur d'activités dans lequel veut percer la nouvelle coopérative, **l'accès aux ressources naturelles**. Ainsi, une entreprise coopérative doit répondre aux mêmes exigences de base lors de son lancement que lorsqu'il s'agit d'une entreprise privée traditionnelle.

La coopérative étant une entreprise commerciale, elle doit pouvoir assurer à long terme son autonomie financière. Pour l'ensemble des coopératives, le succès financier exige le respect de plusieurs dimensions : un **solide plan stratégique**, des **ressources humaines de qualité**, des **conditions de travail justes et équitables**, une **stratégie en matière d'innovation**, des **compétences dans l'ensemble des dimensions de la gestion d'une entreprise** (techniques,

³ Pour une présentation de la réflexion ayant conduit à la création de la CDR-Acadie, voir Doiron (1996) et Leclerc (1992).

⁴ On peut consulter l'information sur l'Initiative de développement coopératif sur le site web du Secrétariat aux coopératives à l'adresse <http://www.coop.gc.ca/COOP/display-afficher.do?id=1232543849777&lang=fra>.

marketing, gestion financière...) et une volonté ferme de miser sur l'avantage concurrentiel que représente le lien d'usage des membres par une **gestion novatrice de la distinction coopérative**.

Deux enjeux méritent d'être soulevés dans le contexte actuel du vieillissement de la population. Le premier porte sur les ressources humaines. Tous s'entendent sur le fait que ce vieillissement et les défis qu'il pose par rapport à l'accès continu à des employés compétents placeront les coopératives dans un environnement de plus en plus compétitif sur le marché de l'emploi. Les entreprises capitalistes ont déjà commencé à miser sur des valeurs similaires à celles du secteur coopératif pour fidéliser leurs employés. Soulignons par exemple les stratégies de gestion participative.

Les changements démographiques posent aussi le défi de la relève entrepreneuriale. Puisqu'un nombre importants de PME devront être vendues à de nouveaux propriétaires sans pour autant qu'il y ait nécessairement preneurs, il faut réfléchir à l'option offerte de la transformation progressive de ces entreprises en coopératives de travailleurs ou, dans le cadre d'un processus encore plus long, en coopératives de travailleurs actionnaires.

2.5 Facteurs liés à l'engagement renouvelé des partenaires

Le développement coopératif s'appuie en toute logique sur des expériences de prise en charge collectives ayant contribué à la construction de ce secteur. Cette dimension a d'ailleurs été reconnue dès le départ par les penseurs de ce modèle. C'est pourquoi ils ont inclus l'intercoopération dans les principes de base du mouvement.

Les **efforts en intercoopération intersectorielle et interrégionale** se structurent différemment d'une région à l'autre. Comme nous l'avons vu plus haut, la création récente de la Coopérative de développement régional - Acadie et du Fonds intercoopératif de développement Acadie sont le résultat d'efforts de leaders du mouvement coopératif acadien. Il faut ici réfléchir à l'engagement des partenaires des secteurs coopératifs traditionnels à l'égard de ces deux organisations. En fait, si on regarde la liste des membres de la CDR-Acadie, force est d'admettre que le soutien est grand. Il reste maintenant à voir quel sera le soutien accordé au FIDA qui lui servira en quelque sorte d'instrument.

L'intercoopération intersectorielle s'articule aussi, de façon formelle ou informelle, au niveau de communautés locales. À l'échelle de l'Acadie des provinces maritimes, trois expériences offrent un intérêt particulier sur ce plan. Il s'agit de la communauté des Îles Lamèque et Miscou au Nouveau-Brunswick (Chouinard et *al.*, 2009), de la région Évangeline à l'Île-du-Prince-Édouard

(Wilkinson et Quarter, 1996) et de la communauté de Chéticamp en Nouvelle-Écosse (Quarter, 1992). Ces communautés ont réussi un réel tour de force en misant sur l'intercoopération.

La reconnaissance de cette démarche entrepreneuriale spécifique s'appuyant sur l'intercoopération doit aussi menée à des **engagements du gouvernement provincial** en guise d'appui et en complémentarité avec les autres paliers de gouvernement. Au Nouveau-Brunswick, cette connexion ne s'est pas encore réalisée. On constate même que prévaut actuellement un biais défavorable à l'égard des coopératives. Cela s'observe concrètement de différentes façons. Par exemple, le crédit d'impôt à l'investissement accessible pour les PME ne l'est pas pour les coopératives. Entreprise Nouveau-Brunswick, le ministère provincial du développement économique, ne possède aucune expertise ou programme d'appui à l'entrepreneuriat collectif. Une avenue possible pour résoudre ce problème serait d'inviter le gouvernement fédéral à négocier avec le gouvernement provincial une entente conjointe de développement coopératif. L'influence du gouvernement fédéral dans le développement des politiques provinciales a bien été illustrée par Savoie (1981).

Le faible engagement du gouvernement provincial dans le domaine de l'aide aux entreprises coopératives s'explique en partie par le peu d'efforts déployés par le mouvement coopératif dans la **représentation politique**. L'absence de concertation entre les grandes composantes du mouvement coopératif a fait en sorte que ce dossier a été négligé par les acteurs clés. Soulignons une nouvelle initiative résultant de la coopération entre la CDR-Acadie du côté francophone et le Co-operative Enterprise Council du côté anglophone. Ainsi, un comité d'ambassadeurs regroupant des représentants de tous les secteurs coopératifs à l'échelle provinciale a été créé en 2010. Il s'est donné le double de mandat de regrouper les forces vives de la coopération dans la province et d'amener le gouvernement provincial à supporter activement le secteur coopératif.

III. ÉVALUATION DU MODÈLE

Une fois les facteurs de réussite identifiés, il nous apparaissait intéressant de vérifier l'évaluation des forces et des faiblesses du Mouvement coopératif acadien telles que perçues par certains de ses leaders. Nous avons profité de la tenue d'un Forum sur le développement coopératif en Acadie organisé dans le contexte de l'Assemblée générale annuelle de la CDR - Acadie. Ce forum s'est tenu à Bouctouche au Nouveau-Brunswick, les 5 et 6 novembre 2010.

Un total de 38 délégués des coopératives membres de la CDR-Acadie ont participé à l'atelier sur les conditions gagnantes en développement coopératif. Suite à la présentation des facteurs de

réussite, les participants ont été divisés en 5 groupes. Chaque groupe a nommé un animateur et un secrétaire. À la fin de l'atelier, un rapport a été présenté par chacun des groupes.

L'objectif était d'établir des consensus sur les forces et les faiblesses du Mouvement coopératif acadien eu égard aux différents facteurs. Une grille de travail a été fournie aux secrétaires pour faciliter la prise des résultats et l'écriture des commentaires. Dans certains cas, il a été impossible d'établir un consensus. Cela implique que le total des répondants sera inférieur à 5. Dans d'autres cas, plusieurs positions ont été retenues et le total des répondants dépassera 5.

Ce travail de validation s'inspire donc de l'approche de recherche-accompagnement. Dans cette démarche, comme le souligne Beauvais (2008, 77), il faut rester très prudent de ne pas glisser dans la posture du consultant et bien comprendre que le chercheur-accompagnateur n'intervient pas dans la validation des facteurs de réussite mais qu'il est plutôt là pour appuyer la réflexion des délégués des coopératives dans un processus ouvert.

La position des cinq tables de discussion est compilée dans les tableaux suivants. Un résumé des commentaires des participants est présenté par la suite. Cette réflexion s'inscrit dans un contexte économique difficile où les pertes d'emplois dans le nord de la province provoquent une migration de la population vers le sud de la province et les autres régions du Canada. Par exemple, de juillet 2009 à juin 2010, les comtés du nord-ouest de la province (Madawaska, Victoria et Restigouche) ont perdu 647 habitants en faveur de d'autres comtés de la province et ceux du Nord-Est (Gloucester et Northumberland), 623 habitants. Au total, les comtés du Nord-Ouest ont perdu 892 habitants et ceux du Nord-Est, 783. Durant cette période, le comté de Westmorland au sud-est de la province avait un solde migratoire total positif de 1938 habitants. (Statistique Canada, 2011, 91-214-X). Le rôle historique joué par le secteur coopératif dans le développement économique des régions acadiennes de la province fait en sorte que ce modèle demeure pertinent. Il n'est pas une solution unique, mais il fera partie de la solution.

Il faut bien comprendre qu'il s'agit en quelque sorte d'un processus d'auto-évaluation étant donné le lien organique unissant les délégués au mouvement coopératif. Il faut donc s'attendre à un biais favorable pour les facteurs internes au mouvement et défavorable pour les facteurs externes.

Ce biais favorable est présent pour les facteurs humains et sociaux. Les délégués font une évaluation très positive du leadership dans le mouvement, de la gouvernance et de son impact sur le développement d'une conscience territoriale. L'ensemble de ces facteurs obtiennent un score de 4 ou plus.

Premier bloc : Facteurs humains et sociaux		
Facteurs	Force	Faiblesse
1. Leadership fort	5	0
2. Leadership reconnu à l'interne des coopératives et à l'externe	5	0
3. Leadership capable de mobiliser une grande diversité de ressources	4	1
4. Gouvernance permettant de régler localement les conflits	4	1
5. Gouvernance capable de faire le consensus sur le problème à résoudre	5	0
6. Gouvernance capable d'établir les grands objectifs stratégiques de la coopérative	5	0
7. Développement d'une conscience territoriale dans la coopérative	4	1

La place de la relève dans le leadership coopératif acadien est la principale préoccupation des délégués. Ce commentaire revient dans 4 des 5 groupes. Le déficit dans les programmes de formation semble expliquer cette situation. Certains soulignent la faible présence du mouvement coopératif dans les nouveaux médias sociaux.

On perçoit clairement le leadership comme étant à la base du développement des nouvelles coopératives. Il est cependant dangereux d'épuiser ces ressources dans de très petites communautés comme celles présentes en Acadie.

Dans le second groupe portant sur les facteurs liés à la formule coopérative, un élément semble problématique : le rôle central du membre comme investisseur et utilisateur. C'est comme si on reprochait aux Acadiens d'avoir un rôle passif dans le soutien au développement coopératif. En principe on soutient le mouvement, mais quand vient le temps d'investir dans son développement ou d'en acheter les services, l'appui est moins évident.

Deuxième bloc : Facteurs liés à la formule coopérative		
Facteurs	Force	Faiblesse
8. Coopératives aux services des membres plutôt que du rendement	5	1
9. Rôle central du membre comme investisseur et utilisateur	3	2
10. Démocratie, reddition de comptes et gouvernance ouverte	4	0
11. Ancrage dans le milieu et développement local	4	1

Dans les commentaires, on souligne que les gens sont très exigeants envers les coopératives. Le mouvement coopératif doit démontrer qu'il s'agit d'une formule gagnante sur toute la ligne. On souligne que les coopératives mettent trop d'emphasis sur les ristournes au lieu du service et de la structure gagnante de l'entreprise. Les membres sont prêts à payer un forfait annuel pour pouvoir

acheter dans certains magasins alors qu'ils ne veulent pas investir davantage dans leur coopérative.

Troisième bloc : Facteurs historiques et structurels		
Facteurs	Force	Faiblesse
12. Présence dans les secteurs économiques de base	4	0
13. Fonctionnement en réseaux	4	0
14. Organismes et politiques de soutien au développement	2	1

La petite taille du Mouvement coopératif acadien fait en sorte qu'il est difficile de penser à l'organisation de fédérations sectorielles pour les coopératives émergentes. C'est pourquoi il est important d'avoir des lieux de rencontre et d'échange intersectoriels comme les forums organisés par la CDR-Acadie. La diversification observée récemment pose ce défi dans le réseautage. Quant aux politiques de soutien, la principale faiblesse se situe du côté du gouvernement provincial. Nous reviendrons sur cette question plus loin.

Quatrième bloc : Facteurs économiques		
Facteurs	Force	Faiblesse
15. Des marchés prometteurs existent pour les nouveaux projets.	4	1
16. Les promoteurs ont du capital à investir ou accès à du capital.	1	4
17. Les promoteurs ont accès aux ressources naturelles.	3	3
18. Les coopératives disposent de bons plans stratégiques.	4	1
19. Les coopératives ont des ressources humaines de qualité et les rémunèrent de façon juste et équitable.	3	3
20. Les coopératives font preuve d'innovation dans le développement de nouveaux services et produits.	4	0
21. Les coopératives sont compétentes dans l'ensemble des dimensions d'une entreprise (techniques, marketing, gestion financière...)	4	1
22. La gestion de la distinction coopérative est un atout pour les coopératives.	3	1

Les facteurs économiques sont sources de controverse auprès des délégués. Ils s'entendent sur le fait que des marchés prometteurs existent pour les nouveaux projets. Donc, le développement coopératif n'est pas bloqué par un manque de demande pour les biens et les services que pourraient offrir de nouvelles coopératives ou les coopératives existantes. Ils croient aussi que les coopératives disposent de bons plans stratégiques et qu'elles sont au fait des nouvelles pratiques de gestion. Les participants jugent les coopératives compétentes dans l'ensemble des dimensions de la gestion d'une entreprise. On perçoit aussi les coopératives comme des organisations qui innovent dans le développement de nouveaux produits et services. Enfin, la distinction

coopérative demeure un atout pour ces entreprises. Rappelons cependant le commentaire précédent sur l'utilisation de la ristourne comme facteur de différenciation face aux entreprises concurrentes.

L'accès au capital pour le financement de projets d'investissement demeure problématique. À l'exception des coopératives de services financiers, les coopératives ont souvent peu de réserves et, comme nous l'avons vu précédemment, les membres investissent peu dans leurs coopératives. Cela rend ces entreprises très dépendantes du crédit bancaire. La perception de la coopérative comme organisme communautaire dans certains milieux fait qu'on néglige la dimension des besoins en capitalisation.

L'accès aux ressources naturelles est aussi identifié comme une contrainte. On connaît bien la problématique de la gestion des ressources maritimes. Pour les ressources forestières, il reste à voir ce qui adviendra de la matière ligneuse libérée par la réduction de l'activité dans le domaine du sciage et de la production de pâte à papier. Les ressources humaines posent aussi des défis pour les coopératives. Le faible taux de natalité, les mouvements migratoires et les attentes des jeunes sur le marché du travail contribuent à l'émergence de pressions dans les entreprises, peu importe leur structure légale. Le contrôle local de la coopérative est un des éléments de la distinction coopérative qui peut jouer en sa faveur. La question de la gestion appropriée de cette distinction est vue par les participants comme un vecteur porteur pour l'avenir du développement coopératif.

Cinquième bloc : Facteurs liés à l'engagement renouvelé des partenaires		
Facteurs	Force	Faiblesse
23. Efforts en intercoopération intersectorielle et interrégionale	3	1
24. Engagements du gouvernement provincial	0	5
25. Représentation politique du mouvement par les secteurs traditionnels.	0	3
26. Responsabilisation des individus et des communautés locales dans le développement coopératif	0	3

L'engagement des partenaires dans le développement coopératif demeure une préoccupation très présente dans l'évaluation des délégués. Ils sont très sévères dans leur appréciation des efforts déployés par le gouvernement provincial. Il faut comprendre que deux des provinces voisines du Nouveau-Brunswick, le Québec surtout et dans une moindre mesure la Nouvelle-Écosse, ont mis en place des politiques d'appui à l'économie sociale. Ces politiques sont bien connues des leaders coopératifs acadiens et ces derniers envient leurs homologues québécois et néo-écossais.

Mais ils sont suffisamment critiques pour reconnaître qu'ils sont en partie responsables de cet état de fait. Le dossier de la représentation politique du Mouvement coopératif acadien a été délaissé au cours des années et cette négligence a un impact sur l'absence de politiques publiques en faveur du développement coopératif. Comme nous l'avons souligné précédemment, la CDR-Acadie et le Co-operative Enterprise Council ont récemment mis sur pied un Comité des ambassadeurs des coopératives dont le mandat est de s'occuper de la représentation politique de mouvement coopératif auprès du gouvernement provincial. En fait, la révision de la Loi sur les associations coopératives, sanctionnée en 1978, est le premier dossier auquel s'attaque ce comité.

Il faut aussi réussir à responsabiliser les individus et les communautés locales dans le développement coopératif. La prise en charge du développement s'appuie sur cette responsabilisation. On comprend le rôle joué par les leaders dans l'émergence de nouvelles coopératives. Ils doivent cependant obtenir l'appui des individus et des communautés locales afin d'assurer la pérennité des coopératives existantes ainsi que l'émergence et la réussite de nouvelles coopératives. Il s'agit bien là d'une des exigences pour un développement coopératif dynamique et soutenu.

IV. CONCLUSION

Lorsqu'on regarde tous les facteurs en cause dans le processus de développement coopératif, force est d'admettre qu'il s'agit d'un modèle complexe. Malgré cette complexité, ce modèle patient de prise en charge continue d'obtenir l'appui de la population et de plusieurs leaders dans les communautés acadiennes. Ce support de la communauté s'explique par des raisons historiques, mais aussi parce que la capacité d'adaptation de la formule coopérative au contexte actuel est jugée grande. Elle continue de répondre à de nouveaux besoins.

La distinction coopérative se définit par une philosophie particulière, des pratiques de gestion différentes et des résultats distinctifs. Puisque les résultats sont souvent le critère ultime d'évaluation, il faut reconnaître qu'ils sont très stimulants. Cela est vrai si on regarde l'effet positif de l'action coopérative sur la qualité de vie des individus (Thériault et al, 2010). Il en va de même lorsqu'on s'intéresse aux effets sur les communautés (Leclerc, 2010). Ces impacts se situent dans plusieurs facettes de la vie en société : emplois, éducation à la démocratie, saine concurrence, distribution plus équitable de la richesse, durabilité des entreprises⁵, etc.

⁵ Une étude québécoise de la Direction des coopératives du Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation a montré qu'après trois années d'existence, 74,9% des coopératives étaient toujours

Le contexte économique actuel présente des défis particuliers pour plusieurs régions de la province. Il faudra savoir mettre à profit toutes les formes d'entrepreneuriat. Et en Acadie, l'entrepreneuriat collectif continue de jouer un rôle plus grand que dans les communautés anglophones. Par exemple, au Nouveau-Brunswick, de 2003 à 2009 plus de la moitié des coopératives créées étaient francophones alors qu'ils représentent moins du tiers de la population de cette province. Ces choix en matière entrepreneuriale illustrent bien l'intérêt continue pour une telle formule de prise en charge et témoignent de la vitalité présente des communautés acadiennes.

V. BIBLIOGRAPHIE

Beauvais, M. (2008). Une démarche de recherche-accompagnement : d'une saisie intuitive d'éléments contextuels à l'émergence de significations. *Recherches qualitatives*, hors série 6, 73-86.

Chouinard, O., Beaudin, M., Donovan-Vinagbe, P. et Martin, G. (2009). *Contribution de la coopération et de l'économie sociale dans le développement territorial des Îles Lamèque et Miscou en Acadie du Nouveau-Brunswick* [En ligne], Moncton : Chaire des caisses populaires acadiennes en gestion des coopératives, Faculté d'administration, Université de Moncton, http://www.umce.ca/andre_chaire/recherche.htm.

Daigle, J. (1990). *Une force qui nous appartient : la Fédération des caisses populaires acadiennes, 1936-1986*. Moncton : Éditions d'Acadie.

Doiron, M. (1996). *Évolution, problématique, potentialité et conditions d'appui au développement de nouvelles coopératives en Acadie, Nouveau-Brunswick* [En ligne]. Moncton : Chaire des caisses populaires acadiennes en gestion des coopératives, Faculté d'administration, Université de Moncton, <http://www.umoncton.ca/umcm-ccpagc/node/3>.

Guillemot, J., Plante, S., et Boisjoly, J. (2008). Gouvernance et développement territorial en milieu insulaire : le cas de l'Isle-aux-Coudres (Québec-Canada). *Revue canadienne des sciences régionales*, 31, 521-538.

Joyal, A. (2001). *Le développement local : comment stimuler l'économie des régions en difficulté*, Québec : Presses de l'Université Laval et Éditions de l'IQRC.

en opération en comparaison à 48,2% pour les autres types d'entreprises. Après 10 ans, le taux de survie se situe à 44,3% pour les coopératives et 19,5% pour les autres entreprises (Québec, 2008, 4).

Klein, J.-L. (2010) L'initiative locale et les organisations d'économie sociale et communautaire dans la lutte à la pauvreté à l'exclusion. communication présentée à la Conférence internationale *Quel projet de société pour demain? Coopératives, mutuelles et territoires : enjeux, défis et alternatives* parrainée par l'ARUC - Développement territorial et coopération, Lévis, 23-24 septembre.

Klein, J.-L., Fontan, J.-M. et Tremblay, D.G. (2009). Social entrepreneurs, local initiatives and social economy: foundations for a socially innovative strategy to fight against poverty and exclusion. *Canadian Journal of Regional Research/ Revue canadienne des sciences régionales*, 32(1), 22-42.

Leclerc, A. (1982). *Les doctrines coopératives en Europe et au Canada : naissance, évolution et interrelations*. Sherbrooke : IRECUS.

Leclerc, A. (1987). Réflexions sur le devenir du Mouvement coopératif acadien, *Égalité, Revue acadienne d'analyse politique*, 20, 131-140.

Leclerc, A. (1997). Les défis de l'emploi dans les petites communautés : attention au rêve américain, dans F. Arsenault, G. Doucet et M. Rainville (dir.) *Emploi et dignité : le contexte du sud-est du Nouveau-Brunswick*, Moncton : Éditions d'Acadie, 47-67.

Leclerc, A. (2010). *Impact socio-économique du secteur coopératif au Nouveau-Brunswick / The Socioeconomic Impact of the Co-operative Sector in New Brunswick* [En ligne]. Moncton : Chaire des caisses populaires acadiennes en gestion des coopératives, Faculté d'administration, Université de Moncton, <http://www.umoncton.ca/umcm-ccpage/node/3>.

Pichette, C. (1980). Un développement économique enraciné, dans *Colloque sur l'entreprise coopérative dans le développement économique du Québec. La réflexion des universitaires*, Québec : Secrétariat permanent des conférences socioéconomiques du Québec, 141-143.

Quarter, J. (1992). *Canada's social economy : co-operatives, non-profits and other community enterprises*, Toronto : J. Lorimer.

Québec. Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation. Direction des coopératives. (2008). *Taux de survie des coopératives au Québec, édition 2008, sommaire*. Québec : MDEIE.

Savoie, D. J. (1981) *Federal-Provincial Collaboration : The Canada-New Brunswick General Development Agreement*, Montréal: McGill-Queen's University Press.

Statistique Canada. (2011). *Estimations démographiques annuelles : régions infraprovinciales, 2005 à 2010*. Ottawa : Industrie Canada, 91-214-X.

Thériault, J.Y. (1981). *Acadie coopérative et développement acadien : contribution à une sociologie d'un développement périphérique et à ses formes de résistances*. Paris : École des hautes études en sciences sociales, thèse de doctorat.

Thériault, L., Leclerc, A., Wisniewski, A., Chouinard, O. et Martin, G. (2010). “Not Just an Apartment Building”: Residents’ Quality of Life in a Social Housing Co-operative. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research / Revue canadienne de recherche sur les OBSL et l’économie sociale*, 2010, 1(1), 82-100.

Wilkinson, P. et Quarter, J. (1996). *Building a community-controlled economy : the Evangeline co-operative experience*, Toronto : University of Toronto Press.