



**UNIVERSITÉ DE MONCTON**  
**CAMPUS DE MONCTON**

**Faculté d'administration**

Chaire des caisses populaires acadiennes  
en gestion des coopératives

**Contribution de la coopération et de l'économie sociale dans le  
développement territorial des Îles Lamèque et Miscou  
en Acadie du Nouveau-Brunswick**

par

**Omer Chouinard**

Département de sociologie et Programme en études de l'environnement  
Université de Moncton

**André Leclerc**

Chaire des caisses populaires acadiennes en gestion des coopératives

**Maurice Beaudin**

Professeur d'économie et de géographie, Université de Moncton, campus de Shippagan

**Pricette Donovanou-Vinagbe**

étudiante à la maîtrise en études de l'environnement, Université de Moncton

et

**Gilles Martin**

Professionnel de recherche, Université de Moncton

**Juin 2009**



## **Contribution de la coopération et de l'économie sociale dans le développement territorial des Îles Lamèque et Miscou en Acadie du Nouveau-Brunswick**

par

Omer Chouinard, [Omer.Chouinard@umoncton.ca](mailto:Omer.Chouinard@umoncton.ca)

André Leclerc, [Andre.Leclerc@umce.ca](mailto:Andre.Leclerc@umce.ca)

Maurice Beaudin, [Maurice.Beaudin@umcs.ca](mailto:Maurice.Beaudin@umcs.ca)

Pricette Donovan-Vinagbe, [epd4824@umoncton.ca](mailto:epd4824@umoncton.ca)

et Gilles Martin, [Gilles.Martin@umoncton.ca](mailto:Gilles.Martin@umoncton.ca)

### **I. INTRODUCTION**

La tradition de l'économie sociale dans les Îles Lamèque et Miscou remonte au milieu des années 1930. L'économie sociale, tant l'ancienne que la nouvelle, s'inscrit dans la mouvance d'un courant d'économistes et sociologues du 19<sup>e</sup> siècle et des utopistes autogestionnaires des années 1960 (Favreau, 2007). Cependant, c'est dans la foulée du service d'extension de la *St. Francis Xavier University*<sup>1</sup> sous la direction de Père Moses M. Coady (clerc catholique) et du service d'extension à Shippagan sous la direction du M<sup>gr</sup> Livain Chiasson, originaire de Lamèque, que l'éducation coopérative a pris forme dans l'Acadie des Maritimes et particulièrement en Acadie du Nouveau-Brunswick.

L'objectif du texte se situe à deux niveaux : premièrement, faire voir l'étonnante résilience des coopératives traditionnelles dans un milieu insulaire périphérique; puis montrer la contribution de ces coopératives traditionnelles au développement d'autres entreprises collectives et d'économie sociale. Nous allons dans un premier temps esquisser la place de l'économie sociale, entre l'économie privée - les entreprises capitalistes à but lucratif - et l'économie publique. L'État, pour pallier aux insuffisances du marché, a pris à sa charge la production de services dans les domaines de l'éducation, la santé, la justice, les services de l'eau, etc. (Favreau, 2008, 2007). Puis nous allons montrer le rôle de l'économie sociale par l'entreprenariat collectif dans le développement local et territorial.

Pour ce faire, nous allons exposer le cas des anciennes entreprises collectives d'économie sociale dans les Îles Lamèque-Miscou et leur impact en tant que piliers du développement local et régional. Ces piliers sont l'Association coopérative des pêcheurs de l'Île dans le secteur des pêches, l'Association coopérative de Lamèque dans le secteur du commerce de détail, ainsi que la Caisse Populaire des Îles dans le secteur des services financiers. Nous verrons l'importance que revêt l'*intraprenariat* dans la mise en place de nouvelles entreprises d'économie sociale (maison des pionniers) ou de services collectifs (aréna) ainsi que dans la création d'économie mixte coopérative et privée (ferme d'éoliennes) ou encore d'entreprises privées (culture de canneberge).

Pour réaliser cette étude de cas concernant le territoire des Îles Lamèque et Miscou, les chercheurs sont allés à plusieurs reprises s'imprégner du dynamisme coopératif propre à cette

---

<sup>1</sup> Cette université opère à Antigonish en Nouvelle-Écosse. Cette de cette localité que le Mouvement d'Antigonish tire son nom.

région durant l'année 2008. Ils ont eu l'opportunité de rencontrer et de discuter amplement avec les principaux partenaires de l'économie sociale, solidaire et coopérative, dans leur champ et lieu d'intervention. Que ce soit lors d'entrevues formelles ou de rencontres fortuites, nous avons eu l'occasion de comprendre ce qui anime ces intervenants, leur façon de travailler et de coopérer. Nous avons pu également visiter des entreprises d'économie sociale, de voir les réalisations en ce domaine et de prendre connaissance de projets en cours et à venir.

## **II. ÉLÉMENTS THÉORIQUES**

L'économie sociale comprend un ensemble d'organisations ou de structures communautaires qui existe entre les institutions étatiques et le secteur du marché à but lucratif. On s'entend pour dire que l'économie sociale comprend les coopératives, les associations de mutuelles basées sur les valeurs des activités économiques avec des buts sociaux, le développement durable, l'égalité des chances, l'inclusion des catégories les plus démunies et la société civile (Jeantet, 2008; Lévesque, 2007a, 2007b; MacPherson, 2007; Doré et Doucet, 2007; Favreau, 2008, 2003). L'économie sociale se compose ainsi de trois grandes familles, à savoir : les associations, les coopératives et les mutuelles. Également, les organisations d'économie sociale comprennent les volets associatif et entreprise (Laville et Sainsaulieu, 1997; Vienney, 1994) qui visent l'humanisation de l'économie (Maréchal, 2000).

Dans le territoire à l'étude, le concept d'économie sociale nous paraît plus ancré dans la pratique que dans le discours. Peu d'intervenants, sinon aucun, ne fait appel à ce concept, lui substituant celui de coopération. Même si le concept d'économie sociale est peu utilisé dans la communauté, nous devons aux fins de cet article, cerner la littérature en ce domaine. Les perspectives de l'économie sociale solidaire ainsi que coopérative étant selon nous complémentaires, nous n'hésitons alors aucunement à dire que ces approches visent la promotion collective et plus particulièrement un développement local solidaire, tout en s'inscrivant dans le développement économique communautaire (Savoie, 2000).

Dans les projets d'économie sociale, solidaire et coopérative « la manière dont les acteurs locaux se connectent et se coordonnent, le système de projet qui vise l'intérêt collectif, voire l'intérêt général (...) favorise des alliances entre économie sociale et développement local » (Lévesque, 2007b : 27). Et ce dernier de poursuivre : « l'économie sociale et solidaire met en valeur des principes propices à créer de la coopération, de la solidarité générationnelle et intergénérationnelle (propriété durable), de la cohésion, de la confiance, sans oublier l'éducation coopérative » (...) apprentissage qui s'inscrit « dans les divers processus qu'exige une gouvernance locale » (ibid, p. 27). Ce qui fait dire à certains auteurs que l'économie sociale peut contribuer « à l'émergence d'un nouveau modèle de développement » (Colletis et al, 2005 cité dans Lévesque, 2007 : 27).

Étant donné les interventions cloisonnées et verticales des actions étatiques (Eme, 2005, dans Lévesque 2007 : 27), « les acteurs de l'économie sociale, solidaire (et coopérative) redonnent cohérence pratique, mais aussi politique, aux cloisonnements verticaux et à la parcellisation territoriale des problèmes ». Ainsi, l'économie sociale, solidaire et coopérative négocie sa façon de faire et ses projets avec les pouvoirs publics et privés et « réalise une cohérence territorialisée spécifique par un travail politique du local sur lui-même » (Eme, 2005 dans Lévesque, 2007 : 28). Dans cette perspective, l'économie sociale, solidaire et coopérative « construit collectivement des

besoins sociaux, mobilise des ressources locales, y compris financières, offre des services de proximité et crée des emplois avec le souci de l'insertion et de la professionnalisation » (Demoustier, 2005 cité dans Lévesque, 2007 : 28).

Les activités de l'économie sociale, solidaire et coopérative se doivent aussi de répondre de plus en plus aux prérogatives du développement durable qui « permet de répondre aux besoins du présent sans compromettre les possibilités des générations futures de satisfaire les leurs » (CMED-Brundtland, 1988, 10). Aux fins de cet article, nous voulons montrer que « le développement durable et l'économie sociale, quoique deux entités distinctes, se rejoignent à plusieurs égards et peuvent se résumer par la reconnaissance d'une dimension sociale, le souci de l'intérêt général et l'idée d'un développement autrement porteur d'objectifs sociétaux » (Gendron, 2004). Ainsi, l'économie sociale contribue au développement durable par ses visées de démocratie, d'inclusion et de justice sociale. Par son ancrage et sa place dans le développement durable, elle permet aussi de répondre aux quatre sphères du développement durable : la sphère sociale qui implique la mise en valeur du tissu social et des cultures locales; la sphère environnementale par la sensibilisation à des pratiques environnementales responsables; la sphère économique au moyen de la création des services et d'emplois demandés par les citoyens; la sphère institutionnelle par la participation au rapprochement institutions/citoyens (Kostrezewa et al., 2008).

Ce texte tente de créer un pont entre cette économie sociale et le concept de développement territorial. S'inspirant de Deffontaines (2001), Guillemot, Plante et Boisjoly (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 celui que nous voulons décrire dans cette recherche. En effet comme le soulignent Guillemot, Plante et Boisjoly, 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 ».

### **III. GOUVERNANCE LOCALE ET DÉMOGRAPHIE**

Le territoire des Îles Lamèque et Miscou s'étend à l'extrémité nord-est de la Péninsule acadienne et du Nouveau-Brunswick. La région compte près de 7 000 habitants. Comme les autres régions rurales et périphériques, elle subit des pressions démographiques à la baisse (- 6,8 % de 2001 à 2006). On attribue cette faible vitalité démographique à la rationalisation des activités économiques du territoire d'une part, aussi bien qu'à la baisse de natalité et l'exode des jeunes (Entreprise Péninsule, *Profil économique et sociodémographique de la Péninsule acadienne – 2005*).

Au plan de la gouvernance locale, on y retrouve deux municipalités, la ville de Lamèque et le village de Sainte-Marie - Saint-Raphaël. Le village de Lamèque a été fondé le 9 novembre 1966 pour devenir la Ville de Lamèque le 3 septembre 1982. Pour ce qui est du village de Sainte-Marie - Saint- Raphaël, il est né en 1986 de la fusion des communautés de Sainte-Marie-sur-Mer et de Saint-Raphaël-sur-Mer.

Un aspect singulier du territoire est le fait qu'environ 35 % de la population vit au sein de municipalités, tandis que 65 % résident au sein d'espaces non incorporés qu'on appelle *Districts de services locaux*. Les deux tiers de la population vivent ainsi dans des collectivités qui n'ont pas de représentation élue, ce qui pose un déficit de représentation démocratique pour la majeure partie du territoire.

Tableau 1. **Distribution de la population entre les districts de services locaux (DSL) et les municipalités des Îles Lamèque et Miscou, 2001-2006**

		2001	2006
<b>Municipalités</b>			
1	Sainte-Marie-Saint-Raphaël	1 135	993
2	Lamèque	1 580	1 422
	<b>Total partiel</b>	<b>2 715</b>	<b>2 415</b>
	En % du total	36,4%	34,8%
<b>Districts de services locaux</b>			
1	Cap-Bateau	302	286
2	Haut-Lamèque	307	310
3	Petite-Lamèque	431	420
4	Sainte-Cécile	883	739
5	Chiasson-Savoy	514	518
6	Pointe-Alexandre	319	362
7	Coteau Road	517	471
8	Île de Miscou	643	649
9	Pigeon-Hill	537	535
10	Pointe-Canot	285	243
	<b>Total partiel</b>	<b>4 738</b>	<b>4 533</b>
	En % du total	63,6%	65,2%
	<b>Total</b>	<b>7 453</b>	<b>6 948</b>
	Variation 2001-2006		<b>-6,8%</b>
Source : Statistique Canada, recensements de 2001 et 2006.			

Voyons maintenant quelle a été la contribution des trois coopératives que nous présentons comme les piliers de l'économie sociale au développement de ces communautés.

#### IV. LE COEUR DE L'ÉCONOMIE SOCIALE DANS LES ÎLES LAMÈQUE ET MISCOU

Nous avons identifié plus haut les trois coopératives qui forment le cœur de l'économie sociale traditionnelle dans les Îles Lamèque et Miscou. Nous savons que la coopérative est une organisation complexe qui présente des défis de gestion particuliers. Dans cette section nous voulons dresser le portrait de ces trois entreprises et analyser leur contribution au développement socio-économique de leurs communautés.

##### 4.1 Survol des piliers de l'économie sociale

Les coopératives traditionnelles sont présentes dans trois secteurs d'activités : la consommation, la pêche et le crédit. Nous commencerons notre survol par le secteur des pêches.

Créée en 1943, l'*Association coopérative des pêcheurs de L'Île* voulait avant tout donner aux pêcheurs un accès aux marchés. Sa vocation initiale était donc « d'acheter les ressources halieutiques des pêcheurs, membres de la coopérative, de les transformer et de les écouler sur les marchés ». (Gauvin et Seguin, 1988, 88) La morue sera la principale espèce transformée durant de longues années. En 1968, elle commence la transformation du crabe des neiges. De nouvelles unités adjacentes de production seront construites en 1974 et 1982 pour combler les besoins dans la transformation de différentes espèces. Aujourd'hui, l'entreprise coopérative se spécialise dans la transformation de la crevette, du crabe des neiges, du crabe commun et du hareng.

Le tableau 2 présente quelques données sur l'Association coopérative des pêcheurs de l'Île pour les cinq dernières années.

Tableau 2. **Profil statistique de l'Association coopérative des pêcheurs de L'Île**

<b>Faits saillants</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Nombre de sociétaires					162
Actifs (\$)	24 859 942	30 771 671	34 428 089	26 263 662	24 550 238
Ventes (\$)	28 968 968	33 140 981	37 001 216	38 699 949	38 337 201
Trop-perçu avant impôt et ristournes (\$)	9 386 364	9 100 108	7 476 649	5 991 291	7 336 755
Ristournes (\$)	1 521 473	0	1 348 330	0	16 639
Charge salariale (\$)	1 270 329	1 437 001	1 673 252	1 705 955	2 005 015
Dons et commandites (\$)	59 852	49 817	58 806	36 305	52 962
Source : Rapports annuels.					

Des changements importants ont été apportés à la structure du sociétariat suite à la crise du poisson de fond au milieu des années 1990. La coopérative regroupait alors plus de 1400 membres. Le sociétariat était très diversifié : employés syndiqués, pêcheurs ayant ou non des relations d'affaires avec la coopérative et les employés non syndiqués. Vu l'état financier critique de la coopérative, le conseil d'administration a alors décidé de rationaliser le sociétariat en offrant à certains membres le rachat de leurs parts sociales. La vente d'éléments d'actif libérait le capital nécessaire à cette opération. La stratégie était alors concentrée sur les travailleurs syndiqués et les pêcheurs inactifs dans l'organisation. La réduction progressive du nombre d'employés, suite à l'attrition et aux mises à pied, a entraîné une baisse importante du nombre de sociétaires. Le nombre de pêcheurs membres a aussi considérablement diminué.<sup>2</sup> En 2007, la coopérative ne compte plus que 162 membres, bien que le sociétariat demeure relativement diversifié. De 30 à 40 travailleurs syndiqués ont conservé leurs parts sociales. Certains gestionnaires sont également membres. On observe aussi une diversité du côté des pêcheurs en fonction de leur secteur de

<sup>2</sup> Cette opération a provoqué une certaine contestation. Un conflit entre la coopérative et un ancien employé syndiqué qui ne voulait pas vendre ses parts sociales s'est retrouvé devant les tribunaux.

pêche : crevette, crabe, homard et hareng. Certains pêcheurs sont membres de la coopérative par l'intermédiaire d'une personne morale, i.e. une compagnie. La quasi-totalité des effectifs vient des Îles Lamèque et Miscou. En fait, les seuls cinq membres provenant de l'extérieur des Îles sont des crevettiers de Caraquet.

Vue de l'extérieur, une telle rationalisation du sociétariat d'une coopérative peut laisser perplexe quant à la nature de la relation entre les gestionnaires et les membres, ou entre les différents partenaires dans l'organisation. Si elle permet de resserrer les liens d'usage entre les membres actifs de la coopérative et leur entreprise, cette rationalisation peut donner des résultats positifs en clarifiant la structure de gouvernance et les responsabilités des différents intervenants (pêcheurs, gestionnaires, travailleurs d'usine, etc.). Une telle rationalisation de la part des effectifs aura, dit-on, permis d'améliorer l'efficacité dans la prise de décisions. Il est clair qu'en travaillant directement avec un noyau dur et engagé, il devient plus facile d'orienter stratégiquement l'entreprise afin qu'elle puisse demeurer compétitive, tout en assurant son soutien à la communauté.

La diversité dans les secteurs de pêche a obligé la coopérative de s'assurer d'une bonne représentation sur son conseil d'administration. Alors que dans d'autres coopératives la problématique de la bonne représentation se pose sur une base géographique et territoriale, dans cette coopérative de pêche elle se pose plutôt en termes de domaines d'approvisionnement.

Certains membres-pêcheurs sont très sensibles au prix offert par les transformateurs au début de chaque saison de pêche alors que la compétition est vive. C'est le cas dans le secteur du crabe des neiges, entre autres. Le secteur de la crevette fait une exception. Deux facteurs expliquent cette situation. Le premier est la position dominante et le leadership exercé par la coopérative dans ce secteur. Elle offre actuellement les meilleurs prix, ce qui a pour effet de sécuriser les approvisionnements et la fidélité des membres-pêcheurs. Elle mise aussi sur la qualité des services aux membres. La coopérative a ainsi mis en place une unité spéciale de services dédiée spécifiquement aux pêcheurs. Le deuxième facteur concernant le secteur de la crevette a rapport au plan d'aide financier. En effet, les bateaux utilisés pour la pêche à la crevette sont très dispendieux. Qui plus est, il s'agit d'une pêche dont la rentabilité demeure difficile en raison des coûts d'exploitation particulièrement élevés et du prix instable de la crevette nordique. C'est la raison pour laquelle ce groupe de pêcheurs a tendance à être plus endetté. Ils ont négocié des emprunts auprès du gouvernement provincial, prêts qui sont actuellement gérés par *Entreprise Nouveau-Brunswick*. Cet arrangement financier favorise la transformation locale de la ressource puisque les crevettiers doivent obtenir l'autorisation de la province pour vendre leurs captures à un transformateur d'une autre province. Cela n'empêche pas les transformateurs en question de faire du maraudage auprès des crevettiers membres de la coopérative.

Au cours des années récentes, soit de 2003 à 2007, la coopérative des pêcheurs a vu ses actifs fluctuer de manière importante. Cela s'explique, entre autres, par la rationalisation des installations. Du côté des ventes, on observe une augmentation de près de 10 M\$ de 2003 à 2006 et une légère diminution en 2007. Durant les quatre années pour lesquelles nous disposons de données, nous obtenons une croissance annuelle moyenne de 7,4 p. cent. Le trop-perçu avant impôt demeure élevé tout au long de la période, mais une diminution de la marge bénéficiaire est enregistrée à partir de 2005. Cette situation s'explique par les dépenses d'investissement, mais aussi par l'augmentation importante des dépenses salariales tout au long de la période. La

coopérative, de par sa mission, essaie dans la mesure du possible de prolonger les heures de travail. C'est la raison d'ailleurs pour laquelle l'entreprise a toujours cherché à diversifier sa production. Le tableau 3 nous fournit l'information à ce sujet pour l'année 2007.

**Tableau 3. Production et emplois en usine, Association coopérative des pêcheurs de l'Île, 2007**

Espèces	Volume (livres)	Valeur (\$)		Heures travaillées	Employés <sup>1</sup>
		Achat	Vente		
Crabe des neiges	2 240 888	7 127 355	9 662 827	30 369	41
Crabe commun	3 212 440	1 727 294	2 750 000	66 641	156
Crevette <sup>2</sup>	20 719 785	10 516 167	19 580 196	98 498	78
Rave de hareng	4 692 356	634 954	936 108	18 791	9
Homard	171 761	1 011 331	1 098 286		
<b>Total</b>	<b>31 037 230</b>	<b>21 017 101</b>	<b>34 027 417</b>	<b>214 299</b>	<b>316</b>
<sup>1</sup> 32 employés travaillent dans toutes les espèces ( débarquement, lavage...). Si on additionne ce chiffre aux 284 autres employés, on obtient une somme globale de 316 emplois.					
<sup>2</sup> Employés partagés avec la transformation du hareng.					
Source : Paul-Orel Chiasson, directeur général, décembre 2008.					

La transformation de la crevette est devenue la principale production de la coopérative. En 2007, elle représente 67 p. cent du volume et 58 p. cent des ventes. Le crabe des neiges compte pour 7 p. cent du volume et 28 p. cent des ventes de la coopérative. En volume, la rave de hareng représente la deuxième espèce en importance avec 15 p. cent du volume, mais occupe la dernière place au classement des ventes par espèce avec seulement 9 p. cent des recettes.

Du côté des heures travaillées, en excluant le travail de manutention et de préparation pour le travail de transformation, la crevette absorbe 46 p. cent de l'ensemble des heures. La transformation du crabe commun est la deuxième production en importance lorsque vue sous l'angle des heures travaillées. Elle compte en effet pour 31 p. cent des 214 000 heures de travail. Puisque cette production s'effectue sur une plus courte période, c'est elle qui génère le plus d'emplois en usine, avec 49 p. cent des 316 emplois au total. La transformation de la crevette offre pour sa part du travail à 78 personnes (i.e. 25 p. cent) en 2007.

La réalité de la coopérative de pêche est très différente des autres types de coopératives. Il s'agit d'une coopérative de production dont le volume d'activités dépend directement des débarquements des pêcheurs membres et de ceux du bateau-usine possédé en copropriété par la coopérative. La fidélité des pêcheurs est donc un enjeu crucial. À cet égard, on souligne que de 20 à 25 membres de la coopérative en constituent le noyau central. Les membres du conseil d'administration sont recrutés dans ce noyau. Ils sont souvent perçus comme les meilleurs gestionnaires du groupe de pêcheurs et les plus convaincus de l'importance de la solidarité dans la survie de la coopérative. En 1998, elle a d'ailleurs décidé de couper les liens avec les pêcheurs inactifs dans l'organisation comme nous l'avons souligné plus haut.

En 1995, la coopérative a entrepris une réorganisation majeure. La crise du poisson de fond ouvrait une occasion à long terme dans le domaine de la crevette, une pêche qui, jusque-là, avait connu des hauts et des bas. La morue et le sébaste étant alors en forte diminution – ces derniers sont des prédateurs de la crevette –, les stocks de ce petit crustacé allaient assurément croître et représenter ainsi une source d’approvisionnement sûre. Les dirigeants de la coopérative avaient vu juste. Aujourd’hui, la transformation de la crevette génère 50 % des activités de la coopérative. En plus du crabe des neiges et du hareng, chair et rave, la coopérative a innové en développant une production relativement importante de crabe commun ou côtier. En 2008, le volume de production se chiffrait à 2,1 millions de kilogrammes. Cette stratégie de diversification est une caractéristique du style de gestion de la coopérative. Souvent une ligne de production est peu rentable durant une période. Cependant, elle permet de maintenir une relation à long terme avec les pêcheurs et de profiter des bonnes périodes que les cycles de production amènent. Elle permet aussi d’allonger la période de travail en usine, un objectif toujours d’actualité à la coopérative des pêcheurs de l’Île.

Le sens de l’innovation, au sein de la coopérative des pêcheurs, se manifeste à d’autres niveaux. D’abord, en matière de production, l’entreprise cherche à se maintenir à la fine pointe de la technologie. Par exemple, au printemps 2008, elle a été l’une des premières entreprises dans le domaine à adopter une technologie de cuisson de la crevette par convection, modifiant ainsi complètement la ligne de production. Représentant un investissement substantiel, soit environ 1 M\$, cela permet néanmoins d’augmenter la productivité de l’usine et de partager avec les pêcheurs et les travailleurs les rendements additionnels.

Une autre implication de la coopérative en matière d’innovation a rapport à l’environnement. L’entreprise s’est vue contrainte, au cours des années récentes, de relever un défi environnemental important. Le déversement des eaux usées dans la baie sans traitement approprié pollue l’eau et diffusait des odeurs désagréables autour de l’usine. La coopérative a décidé de mettre en place un système de traitement des eaux usées au coût de 3,5 M\$. Ce système DAF, pour *Dissolved Air Flotation System*, permet d’agglomérer les solides en suspension. Une fois récupérées, ces protéines peuvent être utilisées dans la production de farine et d’autres produits dérivés. La coopérative dépense annuellement 250 K\$ pour ce traitement des eaux usées, mais tire des revenus des produits issus de la récupération des déchets. On peut alors parler d’une stratégie de développement durable. Il s’agit d’une initiative unique dans l’industrie de transformation des produits de la mer de la Péninsule acadienne et même du golfe Saint-Laurent. Les concurrents n’ayant pas à supporter ces coûts, on pourrait penser que cette initiative désavantage la coopérative des pêcheurs. Mais cette dernière y voit en même temps une occasion d’affaires puisque les produits dérivés (en expérimentation pour l’instant) issus de ce processus de filtrage pourraient s’avérer intéressants au plan commercial. Par ailleurs, la coopérative exploite cette initiative au plan marketing en faisant valoir ses bonnes pratiques environnementales, tentant ainsi de se démarquer de la compétition.

Pour ce qui est des produits dérivés discutés ci-devant, ils nécessitent des investissements en recherche et développement (R&D). La coopérative a bien compris cette problématique lorsqu’elle a décidé d’établir un partenariat de recherche avec l’Institut de recherche sur les zones côtières (IRZC) associé au campus de Shippagan de l’Université de Moncton. Ce partenariat public-privé, ou plutôt public coopératif, est peu étendu dans l’industrie des pêches de la région.

Voilà une bonne occasion pour la coopérative de travailler de concert avec les centres de recherche de la région pour valoriser davantage la ressource halieutique.

La coopérative des pêcheurs se démarque également par ses efforts au niveau du contrôle des coûts, notamment du côté de la facture d'énergie et des pratiques de gestion. L'embauche de deux jeunes gestionnaires, un ingénieur électrique et un CMA, a permis de revoir les processus tant du côté de l'optimisation des dépenses énergétiques que des systèmes de contrôle. La rentabilisation de ces deux nouveaux postes s'est faite rapidement pour l'organisation. Il s'agit d'une autre preuve de l'ouverture face aux changements; les dirigeants sont ouverts aux nouvelles idées et disposés à questionner et revoir les pratiques de gestion pour accroître l'efficience.

Un autre aspect particulier de la coopérative des pêcheurs est sa façon de traiter avec ses pêcheurs-membres. Elle entretient des relations d'affaires respectueuses avec les fournisseurs de matière première en tenant fermement à ses engagements et en payant rapidement les factures. Cette stratégie, pour le moins durable, a eu pour effet d'enraciner la coopérative dans son milieu. On le voit dans la fidélité des membres et des employés pour l'organisation. On le voit aussi lorsqu'on regarde la composition par groupe d'âge de l'équipe de gestion. En effet, on retrouve des personnes dans toutes les grandes catégories d'âge. Cette diversité assure le transfert de la culture de l'organisation d'une génération à l'autre. Par exemple, l'équipe de gestion accorde une grande importance à l'information des membres. Le conseil d'administration se rencontre sur une base mensuelle. On s'assure de la vulgarisation de l'information. Les membres, il en va de leur responsabilisation, doivent pouvoir suivre et comprendre les enjeux pour prendre une part active aux décisions. Tout compte fait, quatre valeurs centrales définissent le style de gestion de la coopérative : loyauté, franchise, honnêteté et partage; quatre valeurs que l'on s'efforce non seulement d'appliquer dans le quotidien, mais qu'on s'efforce également de transmettre à l'ensemble des membres et plus spécialement à la relève.

La coopérative a par ailleurs innové dans ses stratégies de mise en marché. Elle a travaillé sur deux fronts : le développement de marque de qualité et la construction de partenariats. Du côté des marques, soulignons les labels *Port Royal* et *Luxury Brine*. Au niveau des produits, mentionnons l'exemple des crevettes sans ajouts chimiques. Les produits chimiques sont souvent utilisés pour favoriser la séparation de la chair et de l'écaille, et faciliter ainsi la décortication. Étant donné l'intérêt pour les produits biologiques, la coopérative a choisi de ne pas utiliser ces ajouts même si la décortication est alors plus longue et la perte de chair plus grande. Cette stratégie a surtout porté fruit sur le marché européen, lequel est souvent à l'avant-garde des préoccupations environnementales en matière de production alimentaire.

Du côté des partenariats de commercialisation, la coopérative a contribué à la fondation de plusieurs entreprises. À titre d'exemples on peut mentionner la *Atlantic Quality Seafood* (AQS), organisation dans laquelle il ne reste que deux partenaires, et la *Whitecap International Seafood Exporter* (WISE), dans laquelle la coopérative détient 5% du capital. À titre d'indication, le marché européen absorbe entre 60 et 70% de la production de crevette de la coopérative, alors que le marché asiatique, surtout le Japon et la Chine, achète 80 % et plus de la production de crabe des neiges.

Le partenariat dans le développement de produits à valeur ajoutée à base de crabe commun se doit également d'être signalé. Ce partenariat avec des intérêts américains de la côte ouest visait à

contrer la chute des marchés pour les fruits de mer suite aux attentats de septembre 2001. À l'affût de marchés complémentaires, les dirigeants de la coopérative des pêcheurs ont alors saisi une opportunité, dans le domaine du petit crabe côtier cette fois-ci. La coopérative fournit en produits de base des transformateurs du nord-ouest des États-Unis œuvrant dans le secteur de produits alimentaires à valeur ajoutée. Il appert que la production de chair de crabe commun ne suffit plus à la demande américaine. Et récemment, des efforts de développement d'un produit à base de rave de hareng sont à l'essai pour la vente sur les marchés asiatiques.

Un autre axe d'innovation se trouve dans le soutien accordé à la relève en matière d'approvisionnement. À cet égard, la clé semble être le suivi auprès des membres-pêcheurs. C'est le membre lui-même qui, en bonne partie, assure la fidélité de son successeur envers la coopérative. Pour la coopérative, le défi est d'assurer des approvisionnements stables à long terme. Il faut comprendre que le transfert d'une entreprise de pêche implique des montants substantiels.<sup>3</sup> La coopérative peut dès lors intervenir en offrant une garantie de prêts aux jeunes pêcheurs pour leur permettre d'entrer dans l'industrie. En contrepartie, ces derniers signent un contrat d'approvisionnement avec la coopérative. Cette garantie représente un risque calculé pour la coopérative qui est limitée dans sa capacité financière d'intervenir de la sorte.

Suite aux entrevues de validation menées auprès de six membres, dont l'âge variait de 46 à 68 ans, en décembre 2008, l'ensemble des informations ci-dessus nous ont été confirmées. Les inquiétudes ont été soulevées à propos de la relève en particulier les membres-pêcheurs qui, malgré les efforts et appuis au recrutement de la coopérative, reste un défi de taille. Principalement, les coûts de démarrage d'une entreprise de pêche sont trop élevés pour permettre aux jeunes d'intégrer le secteur. La fidélité des membres à leur coopérative ressort des entrevues réalisées. Les services offerts, l'esprit d'innovation, l'équité dans le partage des profits, le respect dans le traitement financier, la chance de participer à la prise de décisions, ainsi que les retombées en emploi pour la communauté et la famille sont des aspects, croit-on, qui aident à fidéliser les membres : «ici tout le monde est traité pareil et on est toujours payé selon les engagements et à temps, ce n'était pas pareil avant que je sois dans la coop». L'appui à la coopérative qui en résulte fait que, malgré les sollicitations du secteur privé pour l'accès à leurs prises, les pêcheurs demeurent fidèles.

Un point a retenu l'attention des chercheurs lors de ces entrevues de validation; il s'agit de l'importance accordée à la quantité de produits débarqués plutôt qu'à la qualité et à la durabilité de la ressource. Presque tous ont mis l'emphase sur l'importance de la capacité du bateau et de l'efficacité des agrès. Cela nous amène à poser la question à savoir quel est le rôle de la coopérative des pêcheurs envers l'éducation et la sensibilisation de ses membres sur la conservation de la ressource.

En guise de conclusion sur la coopérative des pêcheurs, disons simplement que cette entreprise œuvre au sein d'une industrie complexe aux prises à de fréquents rebondissements. Voir, entre autres, Beaudin (1998), ainsi que Ferguson et Hébert (1991). Qu'il s'agisse des aléas de la ressource, de la gestion – critiquée – des stocks de la part de Pêches et Océans, de la surcapacité

---

<sup>3</sup> Dans le secteur de la crevette par exemple, on parle d'un coût d'achat se chiffrant à plusieurs millions de \$. Il faut dire que les prix sont actuellement biaisés vers le haut suite à la décision du gouvernement canadien, il y a quelques années, d'acheter à prix d'or un certain nombre de quotas pour les transférer aux communautés des Premières nations.

et de la concurrence pour l'approvisionnement primaire, de la réglementation montante, ou encore, des difficultés de fidélisation des travailleurs, la coopérative ne saurait opérer en vase clos. Elle doit collaborer avec les autres entreprises de l'industrie, avec les groupes de pêcheurs et leurs associations, avec les travailleurs, de même qu'avec la communauté (on l'a vu dans le cas du problème environnemental dans la baie de Lamèque) afin de tirer profit d'un secteur plutôt instable, mais qui demeure sa raison d'être. Elle a dû ajuster sa gestion aux impératifs de l'économie de marché, tout en conservant sa base idéologique axée sur la collaboration et l'entraide. Peu d'entreprises privées arrivent à répondre de manière aussi convaincante à ces deux grands objectifs.

Dans le secteur de la consommation, on retrouve deux coopératives dans les îles : la Société coopérative de Lamèque et la Coopérative de Saint-Raphaël. La Société coopérative de Lamèque opère dans le domaine du commerce de détail : épicerie et quincaillerie. Créée en 1940 en réponse à la crise économique, la coopérative regroupait au départ 21 ménages (Cormier, 1987, 55). De son côté, la Coopérative de Saint-Raphaël se spécialise dans les produits d'épicerie. Aujourd'hui, ces deux coopératives sont membres de Coop Atlantique, qui joue le rôle de grossiste, et de la Fédération acadienne des coopératives de consommation. Le tableau 4 présente quelques données sur la situation de ces coopératives pour la période 2003-2007.

Tableau 4. **Profil statistique des coopératives de consommation**

<b>Faits saillants</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Nombre de sociétaires	4 075	4 656	4 789	4 901	5 038
Actif (\$)	4 079 254	4 177 442	4 081 944	3 972 623	4 753 800
Ventes (\$)	13 725 653	14 635 863	15 519 828	15 663 171	15 940 055
Trop-perçu avant impôt et ristournes (\$)	211 476	-5 761	136 873	33 663	-36 887
Ristournes (\$)	151 491	0	0	0	0
Charge salariale (\$)	1 323 569	1 583 994	1 621 661	1 615 380	1 615 518
Dons et commandites (\$)	10 519	9 375	10 783	11 707	16 004

Malgré les tendances démographiques sur les Îles Lamèque et Miscou, le nombre de sociétaires continue d'augmenter de façon significative. Il en va de même du côté des ventes. La croissance annuelle moyenne du nombre de sociétaires se chiffre à 5,6 p. cent et des ventes, à 3,8 p. cent pour les quatre dernières années (tableau 3). L'instabilité dans le trop-perçu, les besoins financiers pour le financement des projets d'investissement et les efforts à consacrer du côté de l'augmentation des réserves ont amené les coopératives à cesser le versement de ristournes aux membres. Pour les mêmes raisons, des efforts ont été faits dans le but de limiter la croissance des dépenses salariales.

Le territoire desservi par les coopératives de consommation s'étend bien au-delà de leurs municipalités immédiates. Par exemple, en 2007, dans le cas de la coopérative de Lamèque, seulement 17,7 p. cent du sociétariat proviennent de la ville. La zone d'influence de la coopérative déborde les îles puisque 27,8 p. cent des membres résident dans les communautés de Shippagan et des environs.

Un autre pilier du mouvement coopératif sur les îles Lamèque-Miscou est sans contredit la Caisse populaire des Îles. Elle est le résultat de la fusion, en 2003, de la Caisse populaire de Lamèque et de la Caisse populaire de Saint-Raphaël-sur-Mer, toutes deux fondées en 1937.<sup>4</sup> Membre de la Fédération des caisses populaires acadiennes, la Caisse populaire des Îles offre une gamme étendue de services bancaires à ses membres. Le tableau 5 présente quelques informations sur la caisse pour les cinq dernières années.

Tableau 5. **Profil statistique de la Caisse Populaire des Îles**

<b>Faits saillants</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Nombre de sociétaires	5 785	5 844	5 994	6 078	6 194
Actifs (\$)	90 615 449	99 062 175	108 581 935	113 268 388	128 366 928
Volume de prêts (\$)	61 077 864	68 169 357	78 865 606	87 078 727	91 682 624
Trop-perçu avant impôt et ristournes (\$)	454 914	692 905	1 179 192	1 439 148	1 742 710
Ristournes (\$)	300 000	339 343	511 346	528 021	349 782
Charge salariale (\$)	1 140 192	1 206 007	1 295 014	1 393 890	1 525 219
Dons et commandites (\$)	68 813	57 375	65 770	75 607	80 572

Source : Rapports annuels.

Le nombre de sociétaires continue d'augmenter à la Caisse populaire des Îles. Cette hausse s'explique pour deux raisons : d'abord, dans le secteur de l'épargne et du crédit, le service *intercaisses* permet d'utiliser les services de la caisse populaire même si on réside à l'extérieur des îles; aussi, l'instabilité et la restructuration récente de la Caisse populaire de Shippagan, une concurrente depuis un certain temps, ont incité nombre de personnes à devenir membre de la coopérative de services financiers des îles. L'évolution du nombre de sociétaires se répercute bien entendu du côté de l'actif dont la composante principale repose sur les prêts. De 2004 à 2007, la croissance annuelle moyenne de l'actif a été de 9,1 p. cent et celle des prêts de 10,8 p. cent. L'augmentation est aussi importante dans les dépenses salariales. Durant ces années, la caisse a élargi la gamme offerte de services financiers.

Dans le réseau coopératif de l'Île Lamèque, on assiste présentement à un renouvellement du personnel de gestion. Il s'agit plus que de gestes symboliques. Pour les jeunes de la région, cela démontre que des emplois stables et de qualité sont disponibles dans les coopératives. Les jeunes recrutés au sein des organismes coopératifs sont désormais mieux formés, arrivent avec un sens de l'innovation et possèdent un intérêt marqué pour leurs communautés. Il apparaît que la promotion de l'intérêt collectif passe avant la promotion individuelle. On le voit dans le type de relations de solidarité que les directeurs généraux et les gérants entretiennent avec les employés des coopératives. Ces derniers sont aussi conscients que la propriété collective de l'organisation mène à un nombre divergent d'opinions de la part des membres que l'on se doit d'écouter. Il s'agit en quelque sorte d'une forme d'influence sociale sur la coopérative. Cela dit, certains membres coopérateurs ayant une expérience du secteur privé insistent pour dire que la coopérative a besoin d'une relative autonomie dans la prise de décision. Il importe, selon eux, de

<sup>4</sup> L'assemblée générale annuelle de la caisse populaire se tient en alternance dans les deux communautés.

responsabiliser les ressources humaines des coopératives et placer la gérance au centre du processus décisionnel.

Toutes les coopératives continuent d'investir dans l'innovation et la rénovation. Par exemple, comme nous l'avons vu plus haut, la coopérative de pêche a investi dans le remplacement des équipements de traitement de la crevette. La caisse populaire a aménagé un centre de services aux entreprises. La Société coopérative de Lamèque vient de compléter une importante rénovation à son magasin d'alimentation et de quincaillerie. On a même intégré une pharmacie, au profit des clients. La Coopérative de Sainte-Marie- Saint-Raphael est en voie de réaliser un important projet de rénovation et vient de mettre en place un poste d'essence, le seul dans cette municipalité. Pour ce dernier projet, on a établi un partenariat avec la Coopérative de Caraquet. Les dirigeants veulent ainsi demeurer compétitifs, mais aussi donner à la communauté un signal positif quant à la pérennité des organisations.

Bref, en dépit de la baisse du nombre de résidants, on observe une croissance dans l'activité des coopératives. Une forte croissance peut les déconnecter de leurs membres.<sup>5</sup> Pour éviter ce problème, certaines coopératives ont innové en créant, comme nous le verrons plus loin, un poste de responsable des relations avec les sociétaires.

#### **4.2 Les répercussions de l'économie sociale au plan du développement local solidaire et du développement durable**

##### **a) Éducation et formation**

Pour un des informateurs, la coopérative est un lieu d'éducation et de formation. Son parcours personnel en dit long à ce sujet. Initié à la coopération par ses grands-parents, il s'implique très jeune dans l'action communautaire. Il entre en relation avec des entreprises coopératives de deux façons : d'abord, comme employé de la coopérative de consommation; ensuite, comme membre du conseil d'administration de la caisse populaire. Cette dernière expérience s'avère une véritable école d'éducation populaire en le sensibilisant à l'intérêt des membres et au fonctionnement d'une entreprise.

L'autre facette de la formation est le mentorat offert par les employés expérimentés des coopératives. Plusieurs personnes ont identifié des acteurs clés qui ont grandement contribué à la réussite de leur carrière dans le réseau coopératif. Ces guides et mentors les ont confortés dans leurs pratiques de gestion. Ils ont su éveiller leur passion pour l'organisation et la communauté, en leur inculquant des qualités de leader communautaire. On souligne que les efforts personnels consacrés à la réussite de la coopérative ne sont pas toujours récompensés d'un point de vue monétaire, mais que la reconnaissance de la communauté valorise ce travail.

L'éducation est vue comme une condition essentielle au succès des coopératives. Les personnes consultées à ce sujet soulignent deux filières : les programmes courts offerts par l'Université de Moncton en collaboration avec le Mouvement coopératif acadien et la formation en entreprise offerte par les fédérations de coopératives. En dépit de ces programmes, on souligne le manque

---

<sup>5</sup> Une analyse de ce problème dans le réseau des caisses populaires acadiennes est présentée dans Leclerc (2007).

de connaissance générale de la jeunesse à l'égard des coopératives. On s'interroge sur le lien possible avec le curriculum scolaire.

Il faut aussi souligner que certains chefs ont été sensibilisés à l'engagement communautaire à travers des composantes non coopératives de l'économie sociale (comités scolaires, secteur des loisirs, association étudiante universitaire, etc.). Il s'agit en quelque sorte d'un apprentissage de la démocratie qui peut, par la suite, se transposer dans une expérience de coopération.

#### b) Capacité d'adaptation

Les besoins changeants des membres et les pressions du marché obligent les coopératives à revoir régulièrement leurs pratiques de gestion. La question des relations avec les sociétaires est au cœur de cette réflexion stratégique. En témoigne, la décision de l'Association coopérative de Lamèque de créer un poste spécifique pour gérer les relations avec les sociétaires. D'abord créé sur une base à temps partiel (10 heures par semaine), ce poste est par la suite devenu un travail à temps complet. Cette personne a pour mandat d'analyser les habitudes de consommation des membres et d'identifier les nouveaux besoins à satisfaire. Plusieurs initiatives ont facilité la cueillette d'information (boîte à suggestion, étude des dépenses des sociétaires, etc.) Cette initiative a d'ailleurs été imitée par plusieurs autres coopératives de consommation.

Donner une réponse adéquate aux nouveaux besoins des membres oblige parfois les coopératives à chercher de nouveaux partenaires. Par exemple, la Société coopérative de Lamèque a signé avec la Coop Fédérée du Québec une entente d'approvisionnement en produits de quincaillerie. Pour mieux aménager le magasin, la coopérative a cessé la vente de vêtements. Plusieurs autres coopératives de consommation ont suivi l'exemple de Lamèque à ce niveau.

Au niveau des avantages de la structure coopérative, on souligne aussi la connaissance intime des membres. Cette connaissance permet, par exemple, de mieux évaluer les attentes des membres ou encore leur capacité à répondre aux exigences liées au remboursement d'un prêt. Cet élément est étudié dans Leclerc (1995) sous l'angle de l'information privilégiée sur leurs sociétaires à laquelle ont accès les caisses populaires.

#### c) Mise en œuvre de la stratégie d'intercoopération

Comme le démontre la brève analyse qui précède, les trois coopératives de Lamèque ont depuis leur tout début pratiqué l'intercoopération. On peut illustrer ce fait par la cohabitation, au départ, dans un local commun. Au cours de la période contemporaine, ce partenariat s'est réaffirmé par leur collaboration respective dans l'organisation d'activités diverses, notamment pour la Semaine de la coopération. C'est dans ce contexte que le travail en commun sur de multiples projets s'est véritablement amorcé. Voyons quelques-uns de ces projets.

Au début des années 1980, les trois coopératives de Lamèque ont collaboré à la création d'une corporation sans but lucratif de logements pour les personnes âgées autonomes. Ce complexe résidentiel compte dix unités. Son conseil d'administration est formé de trois représentants de chacune des trois coopératives, nommés par les conseils respectifs. Le premier critère de sélection des résidents dit qu'il faut avoir été travailleur, administrateur ou bénévole dans une coopérative.

Au début des années 2000, l'aréna de l'Île Lamèque était en sérieuses difficultés financières. Incorporé sous la forme d'une organisation sans but lucratif, l'aréna avait accumulé un déficit substantiel (impôt foncier et facture d'électricité). Sans intervention de la part de la communauté, l'aréna aurait fermé. Sous l'initiative d'un partenariat entre les chefs coopératifs et les gens d'affaires, un plan de relance a été initié et mis en place avec succès. L'Association coopérative de Lamèque a décidé de démarrer une loterie hebdomadaire dont les bénéfices seraient consacrés à un fonds géré par les « Amis de l'aréna », une société à but non lucratif dont l'unique responsabilité est de voir à la bonne gestion de ces fonds. En 2008, une somme de près de 1,5 M\$ a été accumulée.

La création de la *Coopérative d'énergie renouvelable de Lamèque* est également le fruit de cette stratégie d'intercoopération. Dans ce cas, le réseau de collaborateurs s'est élargi à la ville de Lamèque. Ce partenaire additionnel a d'ailleurs assuré l'accès à des fonds pour l'étude de faisabilité du projet (par exemple le Fonds municipal vert). Cette coopérative a joué en quelque sorte le rôle d'agent négociateur entre le développeur espagnol et les propriétaires de lots. Étant donné le grand morcellement des terrains, la présence d'un regroupement communautaire a permis d'en arriver à un compromis acceptable socialement et d'éviter le dérapage du projet qu'aurait pu provoquer le refus de collaborer de certains propriétaires. Dans ce contexte, le lien de confiance qui unit le mouvement coopératif et les communautés locales, et la perception positive dont jouissent les coopératives dans la communauté ont été déterminants. Éventuellement, l'ajout d'autres coopératives d'énergie renouvelable en Atlantique pourrait mener à la fondation d'une fédération dans ce secteur.

En 1995, les coopératives acadiennes de consommation étaient confrontées à deux dossiers majeurs : un conflit d'ordre linguistique dans le cadre du réseau Coop Atlantique et les difficultés financières de cette coopérative de second niveau. Il faut souligner que les coopératives acadiennes comptent pour près de 60 % des ventes de la division alimentation de Coop Atlantique. Devant ces difficultés, ces coopératives ont décidé de fonder la Fédération acadienne des coopératives de consommation. La Société coopérative de Lamèque a joué un rôle de premier plan dans cette initiative. Cette fédération regroupe aujourd'hui 14 coopératives locales. Elle est devenue un incontournable dans le réseau et apparaît comme le chien de garde des coopératives francophones. Elle a récemment joué un rôle de chef dans la négociation d'un régime collectif de caisse de retraite pour les employés de ces coopératives.

La stratégie coopérative génère de nouveaux projets. Mentionnons à titre d'exemple le projet de *Carrefour coopératif de l'Île Lamèque*. Un nouveau partenaire, la Coopérative de développement régional Acadie, s'est greffé aux trois coopératives formant le noyau. Ce projet serait à la fois un musée, un centre d'interprétation du développement coopératif, un lieu de vente de produits artisanaux, un café, une salle de spectacles, un lieu de vente d'excursions touristiques et un incubateur de coopératives.

Dans le domaine des arts, plusieurs partenaires ont contribué à une collecte de fonds de 450 000 \$ comme contribution locale dans la construction de la salle de spectacles Mathieu-Duguay. Cette salle multifonctionnelle de 450 places, qui fait l'envie non seulement des résidents de Lamèque, mais des communautés environnantes, sert aussi de cafétéria de l'école primaire. Quinze années d'efforts ont été consacrées à la réalisation de ce projet. La mise de fonds a par la suite permis d'obtenir l'engagement financier des gouvernements provincial et fédéral.

À la limite, certains intervenants vont même jusqu'à affirmer que les dons et l'engagement des chefs coopératifs ont assuré la survie de plusieurs organisations du milieu et par là même assurer la survie de Lamèque.

Aujourd'hui, la pratique de l'intercoopération s'envisage à une autre échelle, celle de la Péninsule acadienne. Cette nouvelle réalité s'observe dans la collaboration entre les gérants des coopératives de consommation. La publicité commune est un bel exemple de cette collaboration. La rivalité entre coopératives locales dans la reconnaissance du territoire d'activités de chacune a contraint les présidents et les directions générales des coopératives de consommation à signer un protocole sur les moyens d'éviter ce type de discordes. Ce protocole prévoit quatre rencontres par année entre les membres du réseau.<sup>6</sup> Il devrait aussi conduire à la publication d'un bilan social commun à compter de 2009.

La pratique de l'intercoopération s'observe aussi dans la récente collaboration entre la Caisse populaire des Îles et la Caisse populaire de Shippagan au niveau de la *Fondation de l'hôpital* et du Centre de santé communautaire de Lamèque<sup>7</sup>. Enfin, elle s'observe dans le partage d'expertise entre les employés des coopératives. Ce qui amène certains à dire qu'il n'existe plus d'îles.<sup>8</sup> Le lien physique et surtout les moyens de communication défient les frontières géographiques et amènent les coopérateurs des îles à travailler avec ceux des autres communautés de la Péninsule acadienne.<sup>9</sup>

#### d) Les relations avec la communauté

D'un côté, on est conscient que la réussite des coopératives est dépendante du soutien que leur accorde la communauté. Pour entretenir cette relation, les coopératives doivent être à l'écoute des membres, répondre à leurs besoins et adopter un profil de services répondant précisément à leurs attentes.

Cette relation se nourrit aussi par l'entremise des dons et des commandites offerts par les coopératives à une multitude de projets et d'associations. Le nombre élevé de demandes a d'ailleurs contraint les coopératives à se doter d'une politique à cet égard. Dans certains cas, cette politique définit le territoire dans lequel les dons sont affectés. Cette implication dans la communauté est devenue un élément important de l'image de marque des coopératives. Elle symbolise leur présence active dans la communauté.

De 2003 à 2007, la valeur totale des commandites dans la communauté se chiffrait à plus de 664 k\$. Elles se répartissaient ainsi entre les trois coopératives : 52 p. cent par la caisse populaire, 39 p. cent par la coopérative de pêcheurs et 9 p. cent par la coopérative de consommateurs.

---

<sup>6</sup> La Coopérative de Caraquet fait la promotion active du projet de regroupement de toutes les coopératives de consommation de la Péninsule acadienne.

<sup>7</sup> Il s'agit en fait du premier Centre de santé communautaire à avoir été créé en milieu francophone au Nouveau-Brunswick.

<sup>8</sup> Dans sa stratégie pour développer le secteur des assurances générales, la Fédération des caisses populaires acadiennes traite globalement le marché des îles et de la région de Shippagan.

<sup>9</sup> Lorsqu'une équipe de hockey sénior regroupant des joueurs de la région de Shippagan et des îles a été créée, c'est la Caisse populaire de Shippagan qui a commandité l'équipe dont la patinoire locale est l'Aréna des Îles.

L'autre aspect des liens avec la communauté se situe du côté des relations avec les municipalités. Nous avons présenté plus haut la structure de gouvernance locale dans les Îles Lamèque et Miscou. Cette structure municipale éclatée est, selon les intervenants municipaux, en partie attribuable aux facteurs géographiques. La présence de tourbières et des terres humides divise le territoire habitable, ce qui a entraîné une occupation dispersée, i.e. une occupation du territoire répartie entre un certain nombre d'îlots de peuplement plus ou moins liés physiquement les uns aux autres. Cette réalité, couplée à la situation insulaire, aurait favorisé le développement d'un esprit de collaboration. La construction, en 1996, du pont pour joindre les deux îles a rapproché ces communautés.

Un maire souligne qu'il a été initié à l'approche communautaire par l'entremise d'une implication de neuf années au conseil d'administration de la coopérative de consommation. Durant ces années, il a pris part aux revendications linguistiques des coopératives francophones dans le cadre des assemblées de Coop Atlantique. Il s'agit à la fois d'une grande source de fierté d'avoir contribué à l'affirmation des francophones dans ce réseau et d'un apprentissage des modalités d'expression du leadership collectif.

En relation au projet de coopérative d'énergie renouvelable<sup>10</sup>, certains doutaient au départ de la capacité des leaders communautaires à faire aboutir le projet. Énergie Nouveau-Brunswick ne possédait aucune expertise dans ce domaine. Il fallait s'en remettre aux expériences du côté de la Gaspésie. Après de nombreuses visites en compagnie de représentants de la société d'État dans des parcs éoliens, le projet s'est défini. Le soutien offert par le monde municipal est également venu de municipalités de la Péninsule acadienne. Le modèle coopératif a permis d'innover dans le mode de répartition de la richesse en contribuant à une partie des surplus aux projets communautaires.

La municipalité de Lamèque a été très active dans un autre dossier, celui de la pollution générée par les déchets de la coopérative de pêche. Comme nous l'avons vu plus haut, la pollution de la baie par les eaux usées de l'usine engendrait des odeurs nauséabondes dans la municipalité. Les citoyens étaient au départ critique de la position d'accommodement de la municipalité face à la coopérative. Il faut comprendre qu'à certains moments, par temps chaud, on recommandait de limiter l'effort physique à l'extérieur à cause du niveau de pollution de l'air. Un moniteur d'air avait alors été installé dans la municipalité pour diagnostiquer la qualité de l'air. La municipalité a dû prendre ses responsabilités et tenter de rapprocher les parties dans le but d'empêcher la fermeture de la coopérative et contribuer à la solution du problème. Le compromis consistait à identifier la technologie appropriée et s'assurer d'un engagement financier de la part de la coopérative et des gouvernements. Dans ce dossier, la municipalité a joué un rôle de médiateur entre les citoyens, la coopérative et les ministères concernés aux deux paliers de gouvernement.

#### **4.3 Les défis**

Les coopératives traditionnelles sont aux prises avec plusieurs défis majeurs. Le premier est le déclin démographique observé aux Îles Lamèque et Miscou. Il devient difficile de maintenir les ventes alors que la concurrence provoque une baisse des marges bénéficiaires. Ce déclin

---

<sup>10</sup> Il s'agit d'un projet ambitieux de l'ordre de 100 millions de dollars en investissements sur lequel travaillent depuis plusieurs années les intervenants du milieu. Ce partenariat collectif (secteur privé-gouvernement-communauté) est en voie de réalisation et nécessiterait une analyse plus poussée.

provoque aussi une sortie de capital dans les coopératives. Pour remédier à ce problème, certains intervenants disent qu'une nouvelle formule de capitalisation devra être imaginée.

Le déclin démographique soulève aussi le défi de l'accès à la main-d'œuvre manuelle pour les entreprises. L'Association coopérative des pêcheurs de l'Île est celle qui est la plus touchée à cet égard. On présente même cette problématique comme le plus important défi stratégique actuellement. À l'automne 2008, l'usine travaillait à 25 p. cent de sa capacité dans le secteur du hareng et à 75 p. cent de sa capacité dans le domaine du crabe commun, en raison justement de la difficulté à recruter des travailleurs saisonniers. Sur les Îles, la compétition vient de l'industrie de la tourbe, surtout le secteur de la transformation, qui offre du travail sur une base annuelle. D'autres travailleurs potentiels sont attirés par les conditions de travail offertes par les entreprises de l'Ouest canadien. La mise en branle de grands projets énergétiques dans la région de Saint-Jean, au sud Nouveau-Brunswick, risque d'amplifier ce problème de main-d'œuvre. Le conseil d'administration de la coopérative des pêcheurs est à la recherche de solutions. L'importation de travailleurs des pays en développement est à l'étude. Certains transformateurs de l'Île-du-Prince-Édouard ont déjà adopté cette stratégie. Ils sont en général satisfaits du résultat et observent même une croissance de la productivité. À Lamèque, cette option présente cependant certaines contraintes. D'abord, on souligne le manque d'infrastructures d'accueil. On fait par ailleurs état de la longueur des délais d'admission des travailleurs étrangers. On parle d'un processus d'une durée minimale de trois mois alors que la production saisonnière en usine est déjà difficile à planifier à l'avance étant donné les incertitudes en matière d'approvisionnement. Enfin, cette approche nécessite la négociation d'une entente avec les travailleurs d'usine syndiqués. Bref, la rareté relative de la main-d'œuvre risque de perdurer et même de s'accroître, créant dès lors des pressions à la hausse sur les coûts de main-d'œuvre.

Le renouvellement du leadership communautaire pose aussi un défi particulier. Les efforts de sensibilisation des jeunes au modèle coopératif sont déficients. Tous reconnaissent que la bonne vieille méthode de recrutement sur le tas n'est plus la solution. Les chefs actuels insistent sur une stratégie d'identification et de formation de la relève. Cette stratégie doit, entre autres, miser sur le travail des comités de nomination dans l'identification de jeunes candidats prometteurs pour les conseils d'administration.

Comme partout ailleurs, la montée de l'individualisme, provoquée par les bouleversements sociaux, fait en sorte que les valeurs coopératives traditionnelles ne représentent plus un critère de choix chez les jeunes. Dans ce contexte, la propriété locale de la coopérative représente la seule valeur pour accrocher les jeunes. On pourra par la suite les former aux autres valeurs. Certains soulignent l'importance de la ristourne comme moyen pour attirer les jeunes. D'autres mentionnent la contribution potentielle des écoles dans l'éducation coopérative. Un intervenant a expérimenté cette avenue en initiant les élèves à la formule coopérative et à la contribution des chefs coopératifs de la Péninsule acadienne. On mise alors sur l'intérêt dans l'histoire locale pour captiver les jeunes.

Pour certains, les guichets automatiques et les transactions en ligne ont contribué à la diminution de l'implication des jeunes dans les caisses populaires. Ces nouveautés ont affaibli les contacts humains avec le personnel de la caisse.

À certains moments, la bonne performance économique d'un secteur peut inciter les membres d'une coopérative à investir sur une base individuelle comme on l'a observé dans le secteur des pêches. L'indépendance financière des membres devient alors une contrainte au développement coopératif. On a souvent présenté la coopérative comme « la fille des pauvres » en supposant que la création de nouvelles coopératives se faisait surtout dans les moments de difficultés économiques. Le Mouvement d'Antigonish en est un bon exemple. On est alors en présence d'un phénomène contracyclique. On pourrait aussi affirmer que la création actuelle de la Coopérative d'énergie renouvelable se fait dans un contexte de crise énergétique, du moins en raison de la montée fulgurante des prix de l'énergie. Le coopératisme s'alimenterait non pas simplement d'une situation de pauvreté, mais plutôt de l'instabilité ou d'un état de crise. La coopération s'avère un moyen pour contrer ou, à tout le moins, atténuer les effets négatifs de l'instabilité ou de la crise.

La compétition avec l'entreprise privée locale pose aussi un défi pour les chefs coopératifs. Elle crée des tensions dans la communauté. Cette concurrence peut toutefois se traduire en stimulant, favorisant dès lors une gestion innovatrice dans les coopératives. On souligne aussi qu'elle est avantageuse pour les membres étant donné qu'elle ajoute à la diversité des services offerts et maintient des pressions à la baisse sur les prix. L'exemple de la coopérative de frais funéraires est soulevé pour illustrer l'impact de la compétition entre la coopérative et une concurrente capitaliste.

Soulignons pour terminer que la perte du contrôle d'une coopérative locale représente pour la communauté la perte d'un patrimoine important. Dans certains cas cependant, il en va de la survie de la coopérative ou de l'accès à un service. C'est par exemple ce qui s'est produit lors de la fusion des deux caisses populaires sur l'île Lamèque. C'est aussi pour cette raison que, dans une communauté, on pourra accepter le déménagement d'une coopérative dans une autre communauté si c'est la seule façon d'assurer l'accès au service. C'est le cas de la coopérative de frais funéraire *La Colombe* qui sera déménagée de Sainte-Marie - Saint Raphaël à Lamèque pour stabiliser l'organisation.<sup>11</sup>

## V. CONCLUSION

Le réseau coopératif des Îles Lamèque et Miscou représente sans contredit une réussite exemplaire de développement territorial dont toute la région est fière. Sa réussite fait même craindre certaines entreprises traditionnelles qui voient l'entrée des coopératives dans leur secteur d'activités comme de sérieuses concurrentes. On semble craindre, en effet, la trop bonne performance des entreprises collectives. Pour certains, on se demande si la réussite de l'entrepreneuriat collectif a pu freiner l'initiative individuelle, au point d'empêcher ou de nuire à l'éclosion de l'entrepreneuriat privé. Pour d'autres, la coopérative est perçue comme un moyen de défense contre l'envahissement du marché insulaire et le contrôle de l'économie locale par des entreprises de l'extérieur.

Plusieurs facteurs sont identifiés lorsque vient le temps d'expliquer cette bonne performance. On fait évidemment souvent référence à la réalité insulaire qui aurait poussé les gens à faire preuve

---

<sup>11</sup> Ce nouveau point de service a été inauguré en octobre 2008.

d'ingéniosité.<sup>12</sup> Mais ce phénomène ne s'est pas reproduit dans toutes les petites îles de pêcheurs. C'est pourquoi il faut regarder ailleurs.

La qualité du leadership est selon nous un des facteurs clés. Nous devons alors remonter jusqu'à la fondation de ces coopérateurs pour souligner le travail de l'équipe du Mouvement d'Antigonish, du père Livain Chiasson et de plusieurs générations de chefs coopératifs. Aujourd'hui ce leadership s'exerce différemment. Les administrateurs jouent toujours un rôle central, cependant la taille des organisations laisse une contribution importante aux équipes de gestion. Il faut reconnaître que les opérations sont devenues de plus en plus complexes. L'évolution de la structure de gouvernance a permis aux coopératives de s'ajuster à ce nouveau contexte en précisant les responsabilités de chacun des intervenants dans la structure des organisations. On a affaire à des organisations coopératives et d'économie sociale faisant preuve d'un grand dynamisme, continuellement en mode développement et qui réussissent à convaincre les sociétaires qu'une part importante des surplus doit être consacrée à la capitalisation et aux investissements plutôt qu'aux ristournes, et ce, dans une perspective de durabilité et de solidarité intergénérationnelle : la relève dans les coopératives traditionnelles est exemplaire. L'investissement en capitalisation et dans la relève expliquerait en grande partie leur réussite lorsqu'on les compare à d'autres coopératives des mêmes secteurs ayant cessé leurs opérations. Dans certaines coopératives, l'augmentation de la moyenne d'âge du sociétariat rend cette approche plus difficile à vendre, ces membres étant désormais davantage préoccupés par le financement de leur retraite.

Le contexte historique des Îles est aussi un élément explicatif non négligeable<sup>13</sup>. Le contrôle presque absolu exercé à l'époque par les marchands puis par les entreprises de transformation des produits de la pêche avait laissé peu de possibilités économiques aux pêcheurs individuels. C'est d'ailleurs en réponse à cette forme d'exploitation abusive de la part des compagnies marchandes que le mouvement coopératif a pris racine; l'entreprise collective s'avérait alors l'outil privilégié pour rétablir les connexions avec les marchés et, de façon plus générale, s'appropriier les moyens de son développement.

L'autre gage du succès des coopératives est sans doute le support de la communauté. Ce support se doit néanmoins d'être réciproque. Il faut admettre que la générosité des coopératives envers la communauté incite à la fidélité. Ce lien tangible est d'autant plus important que les coopératives côtoient des entreprises concurrentes, et ce, dans bien des secteurs d'activité. Le soutien communautaire aux coopératives ne vient pas simplement de leurs dons. Il se manifeste par la présence d'une véritable toile de relations entre les coopératives, les municipalités et de multiples associations présentes dans plusieurs sphères d'activité (loisirs, tourisme, sports, etc.).

Que réserve l'avenir à ce réseau de partenaires ? Du côté des coopératives, les décisions stratégiques et les investissements réalisés récemment montrent que les administrateurs et les équipes de direction sont conscients des défis qu'ils auront à relever. Dans l'identification de

---

<sup>12</sup> L'expérience récente de l'Association coopérative des pêcheurs de l'Île illustre bien la place que joue l'innovation dans la capacité d'adaptation des coopératives. À cet égard, la situation de cette coopérative est différente de celle de la caisse populaire et des coopératives de consommation. En effet, elle est la seule coopérative importante des Îles à ne pas être associée à une fédération. Dans plusieurs réseaux fédérés, c'est souvent de la coopérative de deuxième niveau que parviennent les innovations.

<sup>13</sup> Voir à ce sujet les travaux de Chouinard (1992), Thériault (1980) et Cormier (1987).

nouveaux secteurs d'intervention, ce réseau est aussi constamment en mode vigie. Quatre projets potentiels sont déjà identifiés : centre d'interprétation de la coopération et coopérative de chalets dans le secteur touristique, coopérative de transport en commun et coopérative de transformation de la canneberge. L'*intraprenariat* coopératif auquel nous avons fait allusion plus haut est toujours présent dans le travail de repérage et de développement des projets. Il s'agit selon nous d'une nouvelle stratégie pour le renouvellement et l'élargissement de la base d'intervention de l'économie sociale.

La nature particulière des entreprises de l'économie sociale doit être reconnue lorsqu'on veut mettre en place les outils pour encadrer et soutenir le développement. Au Nouveau-Brunswick, cela n'a pas encore été reconnu par le gouvernement provincial. On se retrouve donc dans une situation où le potentiel qu'offre ce secteur est sous-exploité.

La réussite de la stratégie d'intercoopération donne des bienfaits à l'ensemble du territoire des Îles. Son noyau se limite-t-il à Lamèque ? Dans le domaine des pêches, on observe que la formule coopérative a été privilégiée sur la côte de la baie des Chaleurs et que l'approche capitaliste l'a été sur la côte du golfe Saint-Laurent. Cette question devra être étudiée plus en détail dans une analyse plus approfondie de l'impact de l'ancienne économie sociale sur les communautés des Îles Lamèque et Miscou.

## VI. BIBLIOGRAPHIE

Beaudin, M. (1998). L'industrie des pêches dans la péninsule acadienne : son profil, sa dynamique et sa capacité à soutenir l'économie régionale, Tracadie, Nouveau-Brunswick, *Commission d'expansion économique de la péninsule acadienne* (CEEP).

Chouinard, O. (1987-1988). Pêcheurs et coopération dans la péninsule acadienne, *Coopératives et développement*, 19(2), p. 39-64.

Chouinard, O. (1992). Les transformations de l'industrie de la pêche et le rôle des organisations de pêcheurs dans la Péninsule acadienne de 1946 à 1990, Thèse de doctorat, Département de sociologie, UQAM.

CMED-Brundtland (1988). Notre avenir à tous, Montréal, Les Éditions du Fleuve, Traduction de Our Common Future, Oxford, Oxford University Press, 1987

Cormier, R. (1987). Le mouvement coopératif sur l'Île de Lamèque, Lamèque, Caisse populaire de Lamèque.

Deffontaines, J.-P. (2001). Développement territorial et valorisation concertée des ressources locales, dans J.-P. Deffontaines et J.-P. Prod'homme [dir.], *Territoires et acteurs du développement local. De nouveaux lieux de démocratie*, La Tour d'Aigues (France) : Éd. de l'Aube.

Doré, S. et Doucet, C. (2007). sous la dir. de Louis Favreau, *Entreprises collectives et développement des territoires : guide d'introduction aux outils de la recherche et de la formation en économie sociale. Innovations sociales et développement des communautés* (ARUC-ISDC), 212 p.

Eme, B. (2005). Gouvernance territoriale et mouvements d'économie sociale et solidaire, *Revue internationale de l'économie sociale* (RECMA), n° 296, p. 42-55.

Favreau, L. (2008). *Entreprises collectives, Les enjeux sociopolitiques et territoriaux de la coopération et de l'économie sociale*, Presses de l'Université du Québec, 348 p.

Favreau, L. (2003). L'économie sociale et solidaire : Contribution éthique au développement d'une mondialisation à visage humain : Analyse et pistes à réflexion pour le programme interdisciplinaire, Éthique de l'économie, Division de la prospective, de la philosophie et des sciences humaines de l'UNESCO, Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités (CRDT) Série de rapport de recherche n° 7, 107 p.

Ferguson, B. et Hébert, M., co-présidents (1991). L'industrie de la transformation du poisson et des fruits de mer du Nouveau-Brunswick : stratégie pour un développement rationnel : rapport final, Fredericton, Comité d'étude sur la rationalisation de l'industrie de la transformation du poisson et des fruits de mer du Nouveau-Brunswick, 120 p.

Gauvin, B. et Seguin, M.-T. (1988). Nouvelles technologies et transformation du travail : le cas de la coopérative des pêcheurs de l'Île de Lamèque au Nouveau-Brunswick, dans A. Gibbs, dir., *La recherche sur les coopératives : colloque dans le cadre du 56e congrès de l'ACFAS*, Montréal, ACFAS, n° 6, p. 81-97.

Gendron, C. (2004). Développement durable et économie sociale : convergences et articulations, en collaboration avec Christiane Gagnon, Gilles Côté, Charles Guindon, Benoît Lévesque, Romain Lortille, Jacques Régnier, Jean-Pierre Revêrêt, Michel Séguin, Marie-France Turcotte, Vincent van Schendel, Jean-Philippe Waaub et Luce Proulx, Cahiers de l'ARUC-ÉS, Collection Recherche, décembre 2004, 36 p.

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(3), 521-538.

Jeantet, T. (2008). L'économie sociale un alternative au capitalisme, Paris, Économica, 79 p.

Kirby, M.J.L. (1983). *Naviguer dans la tourmente. Une nouvelle politique pour les pêcheurs de l'Atlantique*, Rapport du groupe d'étude sur les pêches de l'Atlantique, MASC, Ottawa, 405 p.

Kostrzewa, C., Émond, P., Chouinard, O., Gauvin, N., et Gauvin, J. (2008) Implication des communautés locales dans un contexte de développement durable : présentation d'outils, de méthodes et de services innovants. Communication Colloque international : Services, Innovation et Développement durable dans le cadre du 3è Forum L'esprit de l'innovation, organisé par le Centre d'études sur le Développement économique et social de l'Université de Poitiers et le Laboratoire RII – MRSR de l'Université du Littoral, 26 au 28 mars 2008, 20 pages.

Laville, J.-L. et Sainsaulieu, R. (1997). Sociologie des associations – Des organisations à l'épreuve du changement social, Paris, Éditions Desclée de Brouwer.

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., Fortin, M. et Thivierge, C. (1999). Rentabilité des Caisses populaires acadiennes et développement coopératif, dans Daniel Lafontaine et Nicole Thivierge (dir.) *Les régions fragiles face à la mondialisation : stratégies communautaires, technologiques et culturelles d'innovation et de valorisation*, Rimouski, GRIDEQ, 229-240.

Leclerc, A. (2007). Analyse de l'exercice de réflexion du Mouvement des caisses populaires acadiennes sur la démocratie coopérative, communication présentée à la Première conférence mondiale de recherche en économie sociale du CIRIEC, Victoria, 22-24 octobre 2007.

Lévesque, B. (2007a). Un siècle et demi d'économie sociale au Québec : plusieurs configurations en présence (1850-2007) #ET703, 79 p.

Lévesque, B. (2007b). Économie plurielle et développement territorial dans la perspective du développement durable : quelques éléments théoriques de sociologie économie et de socio-économie, *CRISES*, 2007, 63 p., # ET0705, 63 p.

Maréchal, J.-P. (2000). *Humaniser l'économie*, Paris, Desclée de Brouwer.

McPherson, I. (2007). *One Path to Co-operative Studies : A Selection of Papers and Presentation*, British Columbia Institute for Co-operative Studies, Victoria, New Rochdale Press, 460 p.

Thériault, J. Y. (1980). Développement dépendant et pénétration coopérative. *Revue de l'Université de Moncton*, p. 7-23.

Savoie, D. J., 2000, *Le développement économique communautaire au Canada atlantique : illusion ou panacée*, Moncton, Institut canadien de recherche en développement régional.

Vienney, C. (1994). *L'économie sociale*, Paris, La Découverte (Coll. Repères)