

La coopérative de solidarité : une formule originale

Par Jean-Pierre Girard
avec la collaboration de Geneviève Langlois

En juin 1998, les usagers du centre de ski alpin d'Adstock dans la région de l'Amiante (à une centaine de kilomètres au sud-ouest de Québec) apprennent avec stupeur que la rentabilité insuffisante du centre et des problèmes financiers importants amènent le propriétaire à vouloir vendre le centre et que les acheteurs pourraient démanteler les équipements ce qui signifierait à coup sur la fermeture définitive. Ceci veut dire que des centaines d'usagers seraient privés d'accès à leurs activités hivernales favorites. En outre, une trentaine d'emplois saisonniers seraient perdus.

Le maire de la municipalité, homme d'affaires dans la vie de tous les jours, décide de lancer une vaste opération populaire de sauvetage. Deux questions clés se posent : quel cadre juridique adopter et la somme à accumuler pour faire une mise de fonds digne de ce nom. Au contact d'un agent de la coopérative de développement régional qui couvre le territoire, les promoteurs décident non sans quelques appréhensions de choisir une toute nouvelle forme de coopérative, la coopérative de solidarité.

Les coopératives de solidarité se singularisent des autres types de coopératives (coopératives de consommateurs, coopératives de travailleurs et autres) par ses catégories de membres : membres consommateurs, membres travailleurs et membres de soutien. Les personnes provenant de chacune de ces catégories de membres peuvent participer à l'assemblée générale. En outre, chacune de ces catégories de membres doit avoir au moins un représentant au conseil d'administration mais dans le cas des membres de soutien cela ne doit jamais dépasser 33% du total des membres.

L'intérêt pour les promoteurs est que cette formule permet la présence de diverses parties prenantes, donc une large base d'appui au projet, mais on fonce dans l'inconnu! À ce moment, il n'y a guère de précédent au Québec avec la coopérative de solidarité dans le domaine des loisirs, surtout pas dans l'exploitation d'un centre de ski alpin!



En l'espace d'une quinzaine de jours, presque 500,000\$ seront ainsi amassés constituant de ce fait la mise de fonds nécessaire à l'acquisition du centre. Quelques temps plus tard, la coopérative pourra faire l'acquisition.

En 2003, on relève que la coop fournit 35 emplois saisonniers, deux sur une base annuelle. Des milliers de personnes font usage des services de la coopérative dont un peu plus de 405 sont membres dans la catégorie usagers. La préservation de ce centre consolide l'offre de produits récréotouristiques dans cette région : un terrain de golf est au pied des pentes et à moins de cinq kilomètres, on retrouve le parc national de Frontenac, parc proposant une vaste gamme d'activités de plein-air, 12 mois par année.

La saison 2004-2005 a permis à la Station récréotouristique du Mont Adstock de battre les records précédents quant au nombre de personnes accueillies. En effet, le centre a reçu plus de 32 000 visiteurs au cours de l'année. Photos : Station touristique Mont Adstock.

Ce projet reflète bien le sens que le législateur québécois a voulu donner au concept de coopérative de solidarité lorsqu'il a adopté en 1997 un amendement à la Loi sur les coopératives qui permettait dorénavant la création de ce type de coopérative : une formule souple permettant de répondre à des enjeux socio-économiques confrontant divers acteurs du milieu. Si l'on préfère, un moyen moderne à l'usage du développement local.

Un positionnement stratégique

De nombreux travaux ont démontré qu'avec le déploiement de l'économie de marché, l'ouverture des marchés et l'extraordinaire mobilité du capital, nos sociétés dites post-modernes ont tendance à générer de l'exclusion sociale à divers niveaux. Face à une telle situation, la coopérative bénéficie d'une position stratégique. Organisation conciliant entreprise et association de membres et ayant une finalité de satisfaction des sociétaires plutôt que le rendement maximal sur le capital investi, la coopérative serait-elle davantage susceptible de renforcer la cohésion sociale que d'autres modèles organisationnels ? C'est

Organisation conciliant entreprise et association de membres et ayant une finalité de satisfaction des sociétaires plutôt que le rendement maximal sur le capital investi, la coopérative serait-elle davantage susceptible de renforcer la cohésion sociale que d'autres modèles organisationnels ?



La Coopérative L'Églantier, située à Saint-Pascal dans la belle région québécoise de Kamouraska, fut créée en réponse aux demandes de certains résidents pour un accès à une nourriture saine (incluant du café équitable et des ateliers d'information). Le projet a été confronté à la difficulté de s'implanter dans une région où l'agriculture industrielle est très présente. La ténacité des promoteurs et le succès du commerce ont néanmoins eu raison des obstacles et la coopérative considère même ouvrir une succursale de L'Églantier à Rivière-du-Loup, une ville à proximité de Saint-Pascal. Photo : La Coopérative L'Églantier.

l'hypothèse maîtresse orientant l'ensemble de ces travaux et une des questions étudiées au Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) de l'Université du Québec à Montréal.

Depuis 2002, sous la direction de Benoît Lévesque et la coordination de Jean-Pierre Girard, le CRISES collabore au projet de recherche *Co-operative Membership and Globalisation: Creating Social Cohesion through Market Relations*. Piloté par le Centre for the Study of Co-operatives de l'Université de la Saskatchewan, ce projet cherche, en quelques mots, à mieux saisir l'impact des coopératives sur le plan de la cohésion sociale dans un contexte de globalisation de l'économie.

Les coopératives sont étudiées sous divers angles selon la provenance et l'intérêt des chercheurs associés à la recherche. La contribution du CRISES dans cette recherche est de mener des travaux sur ce qui est unique au pays, les coopératives de solidarité. Ces organisations sont analysées selon cinq dimensions déjà éprouvées dans une autre recherche portant sur des coopératives de services financiers au CRISES : la territorialité, l'accessibilité, l'employabilité, la démocrativité et la connectivité.*

- **Territorialité** : À l'image de ce qui se passe ailleurs en Amérique du Nord, le territoire d'appartenance se définit désormais selon un nouveau cadre. Les coopératives de solidarité s'harmonisent-elles avec ce nouveau cadre ou restent-elles repliées sur le cadre ancestral, celui qui au Québec avait pour nom le territoire de la paroisse catholique ?
- **Accessibilité** : Les coopératives de solidarité favorisent-elles adéquatement l'accès à des services ou produits ? Cherchent-elles à en développer de nouveaux ? Ces questions sont cruciales lorsque l'on sait que c'est souvent la principale motivation à la base de la création de ces organisations, par exemple, améliorer l'accès à des services de santé.
- **Employabilité** : Les conditions de travail des emplois créés par les coopératives de solidarité sont-elles semblables ou supérieures aux emplois dans d'autres organisations similaires ?
- **Démocrativité** : Cet élément réfère au processus démocratique privilégié dans la coopérative : démocratie représentative, directe ou délibérative. Il fait aussi référence à la structure démocratique retenue, par exemple la composition du conseil d'administration (diversité, homogénéité, etc.), la présence de comités, etc.
- **Connectivité** : Cette dimension est parente du concept de capital social : il s'agit des liens entre les divers acteurs (individuels et collectifs) constituant des réseaux, à la fois alimentés par et générant du capital social (valeurs de confiance et de réciprocité), qui favorisent la coopération et contribuent à la construction de la cohésion sociale.

Quatre études de cas ont été réalisées à ce jour dont trois ont déjà fait l'objet d'une publication. Les coopératives évoluent respectivement dans l'accès aux médecines douces et des services d'animation (La Corvée, Saint-Camille ; voir l'encadré à la page suivante), les services à domicile (Domaine-du-Roy, St-Félicien),

l'exploitation d'un centre récréotouristique (Adstock) et l'alimentation saine (L'Églantier, St-Pascal).

Des résultats relativement probants

Les cas réalisés à ce jour révèlent une contribution significative des coopératives de solidarité selon les diverses dimensions analytiques retenues pour cette recherche mais avec un bémol. Elles s'inscrivent dans la définition territoriale en place au Québec depuis le début des années 1980, soit la Municipalité régionale de comté.

On le voit aisément avec le cas de Saint-Camille ; la coopérative n'hésite pas à offrir ses services non seulement à des citoyens provenant de son milieu d'origine mais aussi à des

personnes d'autres villages. Dans tous les cas, l'accessibilité aux services ou produits s'est améliorée voire diversifiée, de nouveau, en citant le cas de Saint-Camille qui élargit la gamme de services initialement prévus. Des services, faut-il le préciser, qui sont tout à fait dans le prolongement de ceux existant et qui répondent à des besoins de la communauté.

Sur le plan de l'employabilité, l'apport des coopératives de solidarité est peut-être moins évident – les conditions de travail ne peuvent faire abstraction de la situation réelle dans la région ou le secteur d'activités – mais néanmoins présent.

Le constat est fort positif en matière de connectivité. La mise en place de telles coopératives demande une mobilisation d'une variété d'acteurs et son développement s'accompagne d'un fin réseautage tant entre les individus que les organisations. En outre,

La Corvée

Saint-Camille est un petit village situé dans la région des Cantons-de-L'Est, soit à environ 30 minutes de Sherbrooke. La communauté a connu son heure de gloire autour des années 1910-1920. Plus de 1000 citoyens y résidaient et l'activité économique était débordante. Par la suite, ce fut une lente agonie ; Saint-Camille, à l'instar de nombreux milieux semblables, a connu une décroissance démographique, la population chutant jusqu'à 440 habitants à la fin des années 1980.

Un noyau de leaders ayant la volonté de freiner cette dépopulation vont alors mettre de l'argent de leur poche pour créer un fonds dont le mandat est d'appuyer des projets de revitalisation du milieu. Ce fonds ne vise pas à subventionner des projets mais plutôt faire des prêts pour ainsi constituer la mise de fonds initiale.

Un premier projet voit le jour, la sauvegarde de l'ancien magasin général et sa transformation en centre culturel. Ce projet faisant graduellement ses frais, il peut rembourser au fonds le prêt de départ. À la fin des années 1990, un autre projet prend forme, la sauvegarde du presbytère de l'Église catholique et sa transformation en une coopérative d'habitation (voir la photo à droite). Pour répondre aux besoins du milieu, on y ajoute sur le côté une construction neuve donnant ainsi un ensemble de 9 unités. Ces logements sont destinés principalement aux personnes âgées de Saint-Camille ne pouvant plus vivre dans une maison.

Le projet comprend d'abord la mise en place d'une coopérative de solidarité qui se voit confier deux mandats importants : permettre à des professionnels de médecines douces de venir pratiquer à Saint-Camille et lancer un programme d'animation, principalement auprès des personnes âgées. C'est donc en 1999 que la coopérative de solidarité est formée et en 2000 que la coop d'habitation est mise sur pied.

Un ostéopathe, un orthothérapeute, un acuponcteur et un massothérapeute sont parmi les professionnels de médecine douce qui proposent leurs services aux résidents de Saint-Camille. Ces



services sont offerts à la clinique santé de la coopérative située au premier étage de l'ancien presbytère où on retrouve également une cuisine communautaire et une salle commune.

Dans le second cas, les services d'animation consistent en une variété d'interventions notamment le délassement-santé, activités du genre relaxation, jeux de groupe, échanges sur des thèmes divers, activités physiques qui s'adressent à des groupes de dix personnes ou plus, généralement des personnes retraitées (les jeunes et les personnes âgées de Saint-Camille ont œuvré ensemble pour planter des arbustes et des arbres et aménager des jardins communautaires). En date de février 2005, la coopérative comptait 45 membres utilisateurs, 2 membres travailleurs et 15 membres de soutien.

Les actions de cette coopérative lui ont valu d'importantes reconnaissances : en 2002, elle s'est vu attribuer le Prix Ruralité par Agriculture et Agroalimentaire Canada. Ce prix honore la réalisation de projets de développement et de mise en valeur des ressources rurales, réalisés au profit des communautés locales et régionales. En 2004, l'Association de santé publique du Québec lui décerne le prix pour l'excellence et l'innovation en promotion de la santé. ■

sur le plan de son fonctionnement, la coopérative facilite les passerelles entre les divers groupes concernés (usagers, travailleurs, etc.).

En matière de démocratisation, selon les résultats disponibles à ce jour, les résultats sont plus ou moins concluants. Telle coopérative n'a en rien innovée sur le plan du type de démocratie pratiquée (la bonne vieille formule de la démocratie représentative), telle autre a une composition très homogène au conseil d'administration sans souci de représenter la diversité des membres, l'autre ne laisse pratiquement pas d'espace dans ses délibérations au membre travailleur.

La relative nouveauté de la formule de coopérative de solidarité dans le paysage de la coopération au Québec, le manque de formation en matière de gouvernance complexe et ceci tant pour les gestionnaires que les dirigeants élus (comment concilier dans un esprit serein des intérêts opposés ?), le poids des modèles culturels acquis, voilà quelques pistes pouvant expliquer ce phénomène.

Cependant, lorsque bien expliqué et avec l'assurance de compétences adéquates pour la gouvernance de ce type d'organisation, on peut aisément imaginer un fort potentiel de développement de la coopérative de solidarité dans un contexte socio-économique marqué par trop d'exclusion sociale.

Les nouvelles dispositions légales réduisant le nombre de catégories de membres de trois à deux pourront possiblement faciliter cette gestion mais il y a néanmoins un enjeu d'habilitation à ce type de gouvernance.

Le fait qu'en l'espace de 8 ans près de 300 coopératives de solidarité aient été incorporées au Québec reflète la grande pertinence de ce modèle organisationnel comme réponse à des besoins d'acteurs du développement local. On peut même émettre l'hypothèse qu'il pourrait y en avoir davantage si la formule était mieux connue. Ce n'est pas encore naturel pour les gens de penser souscrire des parts dans un organisme qui avant tout va œuvrer pour la rentabilité sociale plutôt que le seul dividende financier.

Cependant, lorsque bien expliqué et avec l'assurance de compétences adéquates pour la gouvernance de ce type d'organisation, on peut aisément imaginer un fort potentiel de développement de la coopérative de solidarité dans un contexte socio-économique marqué par trop d'exclusion sociale. Attention, il ne s'agit pas d'une panacée à tous les maux de

notre système mais d'un moyen d'action additionnel au service de ceux et celles qui souhaitent explorer des voies inédites pour exprimer l'engagement de la société civile dans les transformations découlant de la globalisation.



Référence

* Malo, Marie-Claire, Benoît Lévesque, Geneviève Huot et Omer Choinard. *Coopératives financières et cohésion sociale: quelle interface dans le nouveau territoire « local » à l'ère de la mondialisation ?* Projet de recherche enterpris avec la collaboration du Secrétariat aux coopératives et du ministère du Patrimoine canadien, 2001.

Les études de cas résultant de ce projet de recherche, soit les cahiers ESO505, ESO409 et ESO408, sont disponibles en français sur le portail du CRISES dans la collection *Étude de cas d'entreprises d'économie sociale* : www.crisis.uqam.ca/pages/fr/publications.aspx#cahiers

JEAN-PIERRE GIRARD coordonne la recherche *Sociétariat coopératif et cohésion sociale* au Centre de recherche sur les innovations sociales à l'UQAM. Il a aussi des activités de consultation auprès des entreprises collectives. Pour le rejoindre, girard.jean-pierre@uqam.ca Geneviève Langlois est assistante de recherche dans ce projet et est étudiante au programme *Master of Library and Information Studies* de l'Université McGill. Pour la rejoindre, genevievelanglois@sympatico.ca.

Co-operative Membership and Globalisation: Creating Social Cohesion through Market Relations est le plus grand projet de recherche sur les coopératives jamais entrepris au Canada et a reçu une aide financière considérable de la part du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada via son programme de thèmes stratégiques. Pour obtenir plus d'information sur le projet, veuillez visiter : www.socialcohesion.coop/index.htm.

Les coopératives de solidarité au Québec*

Secteurs d'activités par industrie	N° de coopératives
PRIMAIRE	
Agricoles : culture, élevage, autres services relatifs à l'agriculture	10
Autres	6
Total partiel	16
SECONDAIRE	
Imprimerie et édition	6
Manufacturier : produits de scieries et autres produits de bois	5
Autres	5
Total partiel	16
TERTIAIRE	
Services personnels	38
Loisirs	29
Services sociaux	19
Alimentation (magasins/magasins spécialisés)	17
Arts et spectacles	15
Services aux entreprises	13
Hébergement et restauration	12
Autres	80
Total partiel	223
TOTAL	255

* au 31 décembre 2003. Source: *Direction des coopératives, Gouvernement du Québec*