

## **Collection**

*Études théoriques*

**no ET0602**

**Les secteurs et le mouvement  
coopératif québécois : portrait  
et défis**

Marcel Arteau  
Marie-Joëlle Brassard  
Marie-Claire Malo

Copublication CRISES/CRDC

Texte produit pour la  
Revue vénézuélienne d'études  
canadiennes

janvier 2006

Cahiers du CRISES - Collection Études théoriques - no ET0602  
« **Les secteurs et le mouvement coopératif québécois : portrait et défis** »  
Marcel Arteau, Marie-Joëlle Brassard, Marie-Claire Malo

ISBN : **2-89605-211-9**

Dépôt légal : janvier 2006

Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada

## **PRÉSENTATION DU CRISES**

Notre Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) est une organisation interuniversitaire qui étudie et analyse principalement « les innovations et les transformations sociales ».

Une innovation sociale est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles.

En se combinant, les innovations peuvent avoir à long terme une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors une source de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence de nouveaux modèles de développement.

Les chercheurs du CRISES étudient les innovations sociales à partir de trois axes complémentaires : le territoire, les conditions de vie et le travail et l'emploi.

### **Axe innovations sociales et territoire**

- Les chercheurs de l'axe territoire s'intéressent principalement aux rôles des acteurs sociaux, et à leurs pratiques innovatrices, dans les recompositions territoriales contemporaines. Ils étudient notamment l'émergence de réseaux sociaux et leurs liens avec de nouvelles formes de territorialité ; les relations entre les entreprises, les acteurs sociaux et les instances politiques locales ; les identités locales et leurs liens avec le développement économique et social ainsi que les modalités de gouvernance territoriale.

### **Axe innovations sociales et conditions de vie**

- Les chercheurs de l'axe conditions de vie s'attardent à repérer, décrire et analyser des innovations sociales visant l'amélioration des conditions de vie, notamment en ce qui concerne la consommation, l'emploi du temps, l'environnement familial, l'insertion sur le marché du travail, l'habitat, les revenus, la santé et la sécurité des personnes. Ces innovations se situent, généralement, à la jonction des politiques publiques et des mouvements sociaux : services collectifs, pratiques de résistance, luttes populaires, nouvelles manières de produire et de consommer, etc.

## **Axes innovations sociales, travail et emploi**

- Les membres de l'axe travail et emploi centrent leurs travaux sur l'organisation du travail, la régulation de l'emploi et la gouvernance des entreprises dans le secteur manufacturier, dans la fonction publique et dans l'économie du savoir. Les recherches portent sur les dimensions organisationnelles et institutionnelles de l'emploi et du travail. Elles concernent tant les syndicats et les entreprises que les politiques publiques et s'intéressent à certaines thématiques comme les stratégies des acteurs, le partenariat, la gouvernance des entreprises, les nouveaux statuts d'emploi, le vieillissement au travail, la formation et l'économie du savoir.

## **LES ACTIVITÉS DU CRISES**

En plus de la conduite de nombreux projets de recherche, l'accueil de stagiaires post-doctoraux, la formation des étudiants, le CRISES organise toute une série de séminaires et de colloques qui permettent le partage et la diffusion de connaissances nouvelles. Les cahiers de recherche, les rapports annuels et la programmation des activités peuvent être consultés à partir de notre site Internet à l'adresse suivante : [www.cris.es.uqam.ca](http://www.cris.es.uqam.ca).

*Denis Harrisson*  
Directeur

## NOTES SUR LES AUTEURS-ES

**Marcel ARTEAU** est consultant membre de la coopérative Tandem et auteur du rapport « Quand tout bouge... La formule coopérative, une solution durable », document de la consultation préparée pour le Forum coopératif 2004 du Conseil de la coopération du Québec (CCQ).

**Marie-Joëlle BRASSARD** est responsable de la recherche au CCQ.

**Marie-Claire MALO**, membre régulier du CRISES est professeure titulaire, Service de l'enseignement du management, HEC Montréal, école de gestion affiliée à l'Université de Montréal.



## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX .....	ix
RÉSUMÉ .....	xi
INTRODUCTION .....	1
1. LES ENJEUX ET DÉFIS PAR SECTEUR COOPÉRATIF .....	3
1.1. Les institutions financières mutualistes et coopératives .....	3
1.2. Les producteurs autonomes et salariés associés .....	4
1.3. Les consommateurs associés .....	5
1.4. Les secteurs mixtes.....	6
1.5. Le réseau des CDR, le développement territorial.....	7
2. LES ENJEUX ET DÉFIS DU MOUVEMENT COOPÉRATIF QUÉBÉCOIS .....	9
CONCLUSION.....	13



## LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1	Portrait statistique du Mouvement Coopératif au Québec en 2003 .....	15
TABLEAU 2	Profil statistique sectoriel des coopératives non financières au Québec en 2001 .....	16
TABLEAU 3	Profil statistique régional des coopératives non financières au Québec en 2001 .....	17



## RÉSUMÉ

*La coopération au Québec a modulé le visage du développement, et repose aujourd'hui sur une profondeur historique qui lui donne des acquis qui servent d'assises au mouvement. Dans le contexte renouvelé que nous connaissons aux plans mondial et local, les représentants des différents secteurs, regroupés dans un Forum coopératif, ont posé un diagnostic des enjeux et des défis qui les attendent. L'article présente, d'une part, ces enjeux et défis par secteur coopératif et, d'autre part, les perspectives transversales reliées à l'enjeu du développement local et régional envisagé dans sa globalité intersectorielle et intercoopérative et interpellant le rôle du Conseil de la coopération du Québec.*

*Marcel Arteau  
Marie-Joëlle Brassard  
Marie-Claire Malo*



## INTRODUCTION

Le mouvement coopératif québécois est structuré par secteurs généralement fédérés ou confédérés regroupés au sein du Conseil de la coopération du Québec (CCQ), en plus de comprendre un réseau de coopératives de développement régional (CRD), en appui au développement coopératif dans onze régions du Québec. Le CCQ tient annuellement un important Forum coopératif, lieu d'apprentissage incontournable pour les responsables des coopératives qui cherchent à assurer l'avenir de leur mouvement dans un contexte de plus en plus changeant. Le Forum coopératif 2004 a été l'occasion d'une mise en commun unique, des évaluations stratégiques des secteurs coopératifs et des régions, en vue de développer une vision commune des enjeux et défis du développement coopératif.

La coopération au Québec a modulé le visage du développement, et repose aujourd'hui sur une profondeur historique qui lui donne des acquis qui servent d'assises au mouvement. Par ailleurs, dans le contexte renouvelé que nous connaissons aux plans mondial et local, les coopérateurs et coopératrices regroupés dans un Forum posent un regard neuf, ouverts sur des opportunités nouvelles. Pour y arriver, les représentants des différents secteurs ont dû poser ce diagnostic des enjeux et des défis qui les attendent. Le texte qui suit comprend deux parties, d'une part, ces enjeux et défis par secteur coopératif et, d'autre part, les perspectives transversales et territoriales c'est-à-dire reliées à l'enjeu du développement local et régional, envisagé dans sa globalité intersectorielle et intercoopérative.



## 1. LES ENJEUX ET DÉFIS PAR SECTEUR COOPÉRATIF

Le portrait statistique des coopératives au Québec (Tableau 1), se décline en coopératives financières et coopératives non financières, les deux groupes faisant l'objet de lois distinctes. Les coopératives non financières sont présentes dans une vingtaine de secteurs (Tableau 2). Ensemble, les coopératives financières et non financières, sont présentes dans les 17 régions du Québec (Tableau 3).

### 1.1. Les institutions financières mutualistes et coopératives

La *Fédération des caisses Desjardins du Québec* est la première entreprise au Québec par son nombre d'employés et la deuxième par ses revenus (6,9 milliards de dollars). Au Canada, c'est la 15<sup>e</sup> plus importante entreprise. Son actif s'élève à près de 95 milliards de dollars. Elle compte sur un réseau de 2 728 guichets automatiques, 898 centres de services et de 608 caisses. Environ 5 millions de québécois (sur une population d'environ 7 millions) en sont membres. Elle confédère les fédérations de caisses de l'Acadie, du Manitoba et de l'Ontario, qui rejoignent 391 947 membres. Le Mouvement des caisses Desjardins a entrepris une opération de renouveau coopératif pour relever le défi de revenir à son identité coopérative fondée sur des valeurs qui ont distinguées les caisses et qui ont contribué à leur développement et ce, après avoir réalisé une réingénierie de ses processus d'affaires le rapprochant des pratiques de son industrie.

*SSQ Groupe financier* a plus de 2 milliards d'actifs sous gestion, emploie plus de 1 000 personnes et dessert plus d'un million de clients. *SSQ* s'est développé surtout en lien avec le mouvement syndical. La *Mutuelle SSQ-Vie* est responsable de la vie mutualiste alors que le *SSQ Groupe financier* est responsable des opérations commerciales. Cette évolution a permis le maintien d'un caractère mutualiste alors que la démutualisation a frappé plusieurs grandes mutuelles au Canada et aux États-Unis.

La *Mutuelle des fonctionnaires du Québec* est à la tête de 9 filiales et a donc elle aussi réalisé une évolution qui lui a permis d'éviter la démutualisation. Elle compte sur le savoir-faire de 1 742 employés. Son actif de 1,7 milliards provient de ses activités de distribution d'une gamme complète de produits et de services financiers à près de 650 000 personnes de l'administration publique québécoise.

Le *Groupe Promutuel*, le 5<sup>e</sup> assureur de dommages au Québec, regroupe 34 sociétés mutuelles s'appuyant sur plus de 350 points de services et rejoignant plus de 450 000 membres. Il emploie plus de 1 350 personnes dont près de 90 % oeuvrent hors des grands

centres urbains. Le groupe s'est développé surtout en lien avec le mouvement de la coopération agricole et il assure 2 agriculteurs sur 3.

Les mutuelles doivent relever le défi de demeurer bien capitalisées malgré la difficulté connue de lever des capitaux avec la forme mutualiste.

## 1.2. Les producteurs autonomes et salariés associés

La *Coopérative fédérée de Québec* regroupe 62 000 membres répartis en une centaine de coopératives agricoles. Elle est la 4<sup>e</sup> plus grosse entreprise du Québec par ses revenus et la 7<sup>e</sup> par son nombre d'employés. Elle est présente dans les fournitures agricoles, la quincaillerie (magasins CO-OP), les stations-service (SONIC) et la transformation des viandes (Olymel). L'adaptation massive aux nouvelles technologies met une pression sur le besoin de capitaux. Comme la capitalisation par les membres, les employés et les surplus n'est plus suffisante, la Fédérée souhaite une politique nationale canadienne de capitalisation des coopératives, et une harmonisation de celle-ci avec la politique du gouvernement du Québec qui a permis de créer un Régime d'investissement coopératif (RIC) avec avantage fiscal<sup>1</sup>. De plus, plusieurs défis d'équilibrage s'imposent à elles, comme ceux de réussir à concilier : besoins des gros et besoins de petits producteurs agricoles, autonomie locale des coopératives et nécessité du regroupement, vie associative et développement des affaires.

La *plate-forme Coopér-Action* est une table de concertation des quatre principales organisations reconnues et impliquées dans le développement des coopératives de travail au Québec : la Fédération québécoise des coopératives du travail, la Confédération des coopératives forestières du Québec, la Fédération des coopératives de travailleurs actionnaires du Québec et le Regroupement québécois pour la coopération du travail. La plate-forme vise une meilleure concertation pour relever le défi de la croissance du secteur.

La *Fédération québécoise des coopératives du travail* regroupe une quarantaine de coopératives dans divers secteurs d'activités économiques, partout au Québec. Le bassin de coopératives de travail en opération demeure le même d'année en année (une centaine) malgré la création de nouvelles coopératives chaque année. Ce secteur a donc le défi d'atteindre une masse critique permettant l'offre de services qui facilite la consolidation d'autant plus que l'entrepreneuriat collectif des travailleurs est une option face aux problèmes d'emplois.

---

<sup>1</sup> Le Régime d'investissement coopératif (RIC) a été créé par le gouvernement du Québec, à la demande du mouvement coopératif, avec l'objectif de favoriser la capitalisation des entreprises coopératives admissibles, soit les coopératives de travail, les coopératives de travailleurs actionnaires et les coopératives de producteurs (agricoles, etc.), en accordant un avantage fiscal aux membres et aux salariés de ces coopératives qui investissent dans le RIC.

La *Fédération des coopératives de travailleurs actionnaires du Québec* regroupe 15 des 90 coopératives de travailleurs actionnaires du Québec. Elle a publié un *Guide de gestion d'une CTA*. Le Régime d'investissement coopératif (RIC) a favorisé le développement de ce type de coopérative et le maintien de cet avantage fiscal est donc un enjeu.

La *Conférence des coopératives forestières du Québec* regroupe aujourd'hui la très grande majorité des coopératives forestières en activité au Québec. Ses 41 coopératives rassemblent près de 4 000 membres et donnent du travail à plus de 5 000 personnes. Ce secteur fait face à de nombreux enjeux concernant l'image, la capitalisation, le recrutement de la main-d'œuvre, la consolidation des économies régionales et l'enracinement d'une logique de développement territorial. Il est amené à rechercher l'équilibre entre les réseaux sectoriel et territorial.

### **1.3. Les consommateurs associés**

La petite *Fédération des coopératives d'alimentation du Québec* regroupe 64 coopératives, rassemblant 100 000 membres et réalisant un chiffre d'affaires global de plus de 400 millions de dollars. De nouvelles occasions de développement de ce secteur apparaissent dans les petites communautés avec la formule de la coopérative multi-services et multi-ressources. Le défi des coopératives d'alimentation repose sur son positionnement en regard des grossistes de très grande envergure qui occupent une part considérable du marché. Il faudra miser sur l'appartenance locale et régionale des citoyens, sur la qualité des services personnalisés et sur la diversité des produits (du terroir !) pour assurer l'avenir.

La *Fédération des coopératives en milieu scolaire* regroupe 59 coopératives qui ont 101 points de service et qui rassemblent 300 000 membres dans 82 établissements scolaires. Ce secteur réalise un chiffre d'affaires de 111 millions de dollars et crée 1 070 emplois. Les coopératives en milieu scolaire comptent trois types de clientèles : les étudiants, le personnel des établissements et le grand public, de même que l'établissement d'enseignement lui-même. Regroupées sous la bannière *Coopsco*, les coopératives et leur fédération offrent une gamme complète de fournitures scolaires, de produits informatiques ainsi que de librairie et développent de plus en plus de services alimentaires. Malgré leur bon positionnement au sein de plusieurs établissements, les coopératives en milieu scolaire ne sont pas à l'abri de gros joueurs dans la distribution notamment de grandes chaînes dont certaines sont internationales.

La *Confédération québécoise des coopératives d'habitation* regroupe 705 des 1160 coopératives d'habitation du Québec, ce qui correspond à 13 281 des 22 4784 unités de logement coopératif (59 %). Les coopératives comptent en moyenne 18 logements, avec un taux d'occupation d'environ 2 personnes par logement. L'amorce de la fin des conventions d'exploitation liant les coopératives aux programmes gouvernementaux qui les ont aidées à naître entraîne une perte de subventions de 100 millions de dollars par année dans un contexte de vieillissement des immeubles et pose au secteur le défi de maintenir à niveau son parc immobilier tout en promouvant de nouvelles formules, particulièrement pour la classe moyenne. Par ailleurs, il faudrait revoir la perception de la coopération dans le domaine de l'habitation, associée presque exclusivement au logement social. Certes, la formule coopérative permet d'accéder à un « toit » convenable et à des coûts intéressants, mais elle est aussi une voie innovatrice pouvant répondre aux besoins qui se feront de plus en plus pressants dans le contexte du vieillissement de la population. Les personnes âgées auront besoin d'avoir une prise sur leur qualité de vie, de décider des services dont elles veulent se doter et de les gérer, bref d'avoir un contrôle sur l'ensemble de leur vie. Par exemple, la gestion du logement coopératif pourrait intégrer différents services de proximité : buanderie, alimentation, transport, comptoir de pharmacie, etc.

La jeune *Fédération des coopératives funéraires du Québec* regroupe 27 des 35 coopératives funéraires du Québec, comptant pour 95 % des funérailles du réseau, et rassemblant 125 000 membres. Elle détient 12 % du marché québécois. Pour assurer la croissance, la Fédération est ouverte aux nouvelles manières de faire dans le secteur de la consommation encourageant la formule de coopératives de consommation multi-activités.

#### **1.4. Les secteurs mixtes**

La *Fédération des coopératives du Nouveau-Québec* regroupe 13 coopératives au Nunavik, totalisant 6 000 membres, 390 emplois et des actifs évalués à 90 millions de dollars. Les coopératives sont les magasins généraux du village qui, en plus d'offrir un vaste choix de marchandises, dispensent également des services bancaires, de poste, de télévision par câble et de vérification comptable. Elles s'occupent de la formation du personnel, de la mise en marché de l'art inuit dans le monde entier, d'hôtellerie, d'agence de voyage, de tourisme d'aventure, de pourvoiries de chasse et de pêche, d'entreposage, de distribution de produits pétroliers, d'Internet à haute vitesse ainsi que de construction de bâtiments divers au Nunavik. Au Nouveau Québec, on le constate, la coopération est envisagée et utilisée comme un levier de développement local et régional intégré, qui repose sur un ancrage territorial débordant alors les cloisonnements sectoriels. Dans le contexte actuel où plusieurs communautés rurales du Québec sont aux prises avec une forte dévitalisation, des coopératives de services de proximité pourraient être une opportunité et une voie à approfondir. Au Nunavik, un projet de fonds de développement des coopératives comme outil de capitalisation, jumelé à une ressource consacrée au développement coopératif au Nord est une voie envisagée pour développer encore plus les coopératives actuelles et pour favoriser la création de nouvelles coopératives.

La *Fédération des coopératives de câblodistribution* regroupe 57 câblodistributeurs dont 27 sont des coopératives, les autres étant des associations à but non lucratif et de petites entreprises privées qui, à titres de membres associés, ne peuvent détenir plus d'un tiers des sièges au conseil d'administration. La Fédération supplée ainsi à l'absence d'association de câblodistributeurs au Québec. Le secteur a d'importants défis à relever pour s'adapter à l'évolution de son marché, notamment au niveau technologique, pour rentabiliser les coopératives actuelles. Un second défi consiste à créer de nouvelles coopératives puisque la proportion d'organismes à but non lucratif dans ce secteur tend à s'accroître alors que la coopération est une façon pour les collectivités non desservies et éloignées de participer directement à la gestion de leurs services et de prendre en charge l'ensemble du réseau.

La *Fédération des coopératives de services à domicile* regroupe 29 des 43 coopératives des services à domicile du Québec, lesquelles sont pour moitié constituées sous forme de coopératives de solidarité (consommateurs, travailleurs et membres de soutien) et moitié constituées de coopératives de consommateurs, sauf une qui opère sous forme de coopérative de travail. De plus, 60 associations à but non lucratif complètent l'offre de services sur tout le territoire du Québec. Ce réseau coopératif et associatif s'est développé pour répondre aux besoins liés au vieillissement de la population québécoise et avec l'appui de programmes gouvernementaux québécois dont le maintien représente un enjeu.

## **1.5. Le réseau des CDR, le développement territorial**

L'intercoopération intersectorielle territorialisée a donné lieu à la constitution de coopératives de développement régional (CDR) dans 11 régions du Québec. La *Fédération des coopératives de développement régional du Québec* regroupe toutes les CDR. Constituées par les coopératives de leurs territoires, qui adhèrent sur une base volontaire, les CDR rassemblent ensemble 1 080 coopératives membres. Chaque CDR a une petite équipe de professionnels actifs dans l'appui technique à l'émergence de nouvelles entreprises coopératives. En 10 ans, les CDR ont contribué à la formation de 650 nouvelles coopératives et à la création et au maintien de 10 000 emplois, créant un impact salarial supérieur à 250 millions de dollars. Les 10 principaux enjeux et défis du développement coopératif régional identifiés par les CDR sont :

1. La nouvelle gouvernance est marquée par un déplacement de la gestion et de la prise en charge du développement vers le local et, par le fait même, conduit à une appropriation collective de leur avenir par les membres des communautés. Dans ce contexte, la coopération est appelée à prendre les moyens pour rayonner localement et se présenter comme un levier de développement local.

2. La privatisation dans le cadre de la redéfinition du rôle de l'État qui tend à s'amincir avec la mondialisation, ouvre la voie à une formule alternative qui permet de sortir du paradigme privé/public, la coopération permettant de faire autrement.
3. La relève d'entreprises est une préoccupation qui fait suite à l'exode des jeunes. Or l'engagement collectif que permet la formule coopérative est, d'après les études du groupe de travail sur la migration des jeunes, une valeur partagée par ceux-ci.<sup>2</sup> Le défi consistera donc à rejoindre ces jeunes.
4. Les besoins des jeunes se manifestent aussi sur le plan de leur implication à la prise de décision dans les entreprises coopératives. Les programmes de participation au conseil d'administration des caisses vont dans ce sens de même que l'insertion dans les politiques de l'entrepreneuriat jeunesse.
5. L'image et la perception de la coopération n'est pas suffisamment vue comme un levier de développement local et régional alors que les coopératives sont particulièrement présentes en région et ont donc des réalisations à faire valoir.
6. L'entrepreneuriat collectif peut être dynamisé non seulement par la recherche de créneaux mais surtout par la réponse à des besoins d'autant plus que l'occupation du territoire est une préoccupation qui a pris le pas sur les impératifs du marché. En ce sens, les gens se regroupent pour répondre à des besoins collectifs ou pour créer leur emploi pour être en mesure de vivre chez eux.
7. Des besoins multisectoriels doivent maintenant trouver une réponse sur une base locale, de telle sorte que les différents secteurs coopératifs auront à s'associer pour satisfaire les différents besoins d'une collectivité.
8. L'apport des autres intervenants en développement local et régional pour qui la voie coopérative devra faire partie intégrante des formules à mettre en place est également un enjeu.
9. Les mesures d'appui aux coopératives, principalement pour soutenir la capitalisation des entreprises coopératives, sont requises pour susciter l'émergence, mais aussi pour assurer la consolidation et la croissance des entreprises coopératives.
10. Enfin, une activité de recherche et développement est requise pour soutenir l'innovation et expérimenter de nouveaux créneaux.

---

<sup>2</sup> GAUTHIER, Madeleine, sous la direction de... (2003), *Regard sur... la jeunesse au Québec*, Éditions de l'IQRC, Presses de l'Université Laval.

## 2. LES ENJEUX ET DÉFIS DU MOUVEMENT COOPÉRATIF QUÉBÉCOIS

Le **Conseil de la coopération du Québec (CCQ)** est un lieu de concertation des différentes fédérations sectorielles et des CDR, de développement de la formule coopérative et de représentation. Il regroupe 34 fédérations dont les membres créent 7 9000 emplois au sein de 3 200 coopératives.

Les défis et enjeux traités au sein du Forum coopératif, dont un aperçu a été présenté, seront repris dans un plan de développement d'ensemble que le Conseil mettra en actions pour assurer un meilleur développement coopératif au Québec. Le mouvement coopératif devra donc faire des choix et se doter des ressources et moyens nécessaires qui feront en sorte de mieux répondre aux réalités actuelles. Celles-ci constituent autant d'enjeux et défis transversaux aux composantes du mouvement dont voici les principaux :

*Le vieillissement de la population, la relève d'entreprise, la relève et les jeunes* forment une première catégorie de défis. Le vieillissement de la population frappe l'ensemble du mouvement et pose de nombreux défis pour tous les secteurs, les très grands comme les très petits. Ce vieillissement se fait sentir dans le monde des PME où la relève d'entreprise n'est pas forcément assurée. Assurer la relève par une formule coopérative représente un marché énorme en autant qu'une stratégie de succession coopérative soit préparée. Le vieillissement a aussi un impact sur le recrutement de nouveaux membres et de main-d'œuvre et des solutions innovantes là aussi devront être trouvées. Enfin, le développement du sentiment d'appartenance chez la troisième génération de membres, est un incontournable et se fera en autant que le mouvement coopératif saura répondre aux besoins des jeunes.

*Le développement décloisonné*, l'intercoopération, est un autre impératif. La culture actuelle du développement cloisonné et ses façons de faire – l'absence de synergie entre organisations sectorielles et entre les secteurs et les CDR, occasionne un fonctionnement morcelé, en silo, etc. – est de plus en plus fortement questionnée, principalement sous quatre axes :

1. *Le rapport au territoire.* La coopérative vit sur un territoire donné et est le plus souvent rattachée à un secteur d'activité économique. La réponse à ses besoins viennent autant par les organisations du territoire que de son secteur, d'où la nécessité de « l'arrimage secteurs – régions » pour une meilleure synergie.
2. *La nouvelle gouvernance locale.* La responsabilité nouvelle du monde municipal dans le développement aura sûrement une incidence sur le développement de coopératives, ce qui pose le défi de convaincre les élus d'appuyer les coopératives comme formule qui répond aux besoins autant dans des contextes de prospérité que de dévitalisation.

3. *L'adaptation aux particularités régionales.* Que ce soit en milieu urbain ou en milieu rural, les défis du développement local et régional se posent différemment d'un lieu à l'autre (ex. : articuler une réponse coopérative qui réponde autant à la population éloignée de la Gaspésie qu'à l'insertion des communautés culturelles de la métropole qu'est Montréal). Le défi est de se donner des stratégies et des moyens adaptés, donc qui diffèrent selon les régions.
4. *L'ouverture aux autres.* L'intercoopération est présentement structurée de façon à ce que les coopératives se renforcent entre elles, ce qui entraîne un cloisonnement avec le reste de la société. Le défi est donc de trouver de nouveaux moyens de s'ouvrir aux autres tout en conservant l'identité coopérative.

***L'image, les valeurs, la perception de la coopération*** sont à améliorer. La coopérative est souvent vue comme une solution de dernier recours ou qui n'existe que pour servir ses membres (homme, blanc, relativement âgé, unilingue francophone). Augmenter la notoriété de la coopération, sa crédibilité, passerait par une promotion auprès des coopératrices et coopérateurs pour qu'ils se sentent plus coopérateurs que clients.

***La capitalisation et les mesures de soutien aux coopératives.*** Le problème de la capitalisation est partout et pose les défis tant de l'affectation des trop perçus à la réserve que de l'exploration de nouvelles pistes de financement (fonds de capital *patient* permanent, etc.), et le renforcement du Régime d'investissement coopératif (RIC). Le problème de la capitalisation pose les défis particuliers suivants :

1. L'actualisation des outils coopératifs (reconduction du programme Audace, assouplissement du RIC québécois, obtention du RIC au fédéral, assouplissement du membership de la coopérative de solidarité, Régime enregistré d'épargne retraite – REÉR – qui ne répond plus aux réalités des petites coopératives, etc.) ;
2. La consolidation des secteurs (interventions particulières dans les secteurs en difficulté, notamment services à domicile et travail, renforcement des secteurs émergents) ;
3. L'accompagnement sur le terrain et de la formation continue.

Enfin, il pose aussi le défi de travailler de près avec les partenaires qui disposent de mesures d'appui et de soutien technique accessibles aux coopératives.

***La mondialisation*** touche les coopératives qui doivent faire face à de nouveaux concurrents, au Web qui rend le membre consommateur moins captif, plus informé, plus exigeant, et qui doivent s'adapter à de nouvelles normes internationales, car tout s'accélère, y compris une nouvelle façon de faire des affaires. Pour affronter cette concurrence, tous les secteurs, gros et petits, sont appelés à trouver ensemble des solutions durables, équitables et solidaires.

Le désengagement de l'État conduit à une *privatisation* qui peut ouvrir des opportunités pour les coopératives. Cependant, celles-ci ne peuvent éviter le grand débat de société en cours : responsabilité de l'État, accessibilité des médecins, syndicalisation, retour aux cliniques communautaires, jusqu'où aller dans le privé associatif ? Dans la substitution d'emplois ?

***La recherche et le développement, l'innovation sont nécessaires.*** Or les regroupements de coopératives ne sont pas tous équipés pour documenter les pratiques et les innovations, fouiller des créneaux, rendre disponible l'expertise et modéliser les éléments de faisabilité et de viabilité. Plusieurs pensent qu'il est temps de se donner un service commun de recherche et développement. D'autant plus que plusieurs constatent que les chercheurs se sont désintéressés du mouvement coopératif parce que leur lecture est qu'il n'est plus porteur d'innovation sociale significative :

1. *Les enjeux sociaux.* Les coopératives sont interpellées pour relever des enjeux sociaux tels le vieillissement de la population, les services de proximité, les jeunes, les communautés ethniques, le rétablissement de l'équilibre entre le social et l'économique, le commerce équitable, la privatisation de la santé, l'agriculture biologique, la conscience environnementale, les femmes dans les lieux de décision, le développement durable.
2. *Les pistes prioritaires de développement, les créneaux, la réponse aux besoins.* Faut-il rechercher des créneaux ou répondre à des besoins ? Lesquels s'étendent des besoins de base dans un contexte de dévitalisation aux besoins d'entreprises qui cherchent à garder leur main-d'œuvre. Alors que certains créneaux sont porteurs de développement coopératif, comme la santé et le travail (pour la relève d'entreprise, à la condition d'avoir la volonté politique, une stratégie et des moyens), les participants du forum coopératif questionne l'absence de stratégie de développement dans certains secteurs comme la culture, le loisir et le tourisme.



## CONCLUSION

Une fois les enjeux et les défis identifiés par les acteurs du monde de la coopération, il est plus facile de préciser quelles seront les opportunités à saisir par le mouvement coopératif. Aussi faut-il envisager plus de présence politique, agir davantage en mode proposition et innovation tout en utilisant au mieux les acquis qui sont une force. Car ce repositionnement ne doit pas faire perdre de vue que la coopération dispose de potentiels humains, d'expertises et de savoir-faire dans la gouvernance démocratique des entreprises, auquel s'ajoute un réseau d'importance, qui représente une assise pour enclencher un virage réussi. En ce sens, certains souhaitent que le CCQ prenne position plus ouvertement et avec plus d'audace, en insistant sur une affirmation positive et forte de l'identité coopérative qui fait partie de la culture québécoise. Pour d'autres, la mise en commun des expertises et des moyens est la raison d'être du CCQ, lequel peut battre la mesure pour les secteurs en difficultés, créer la synergie pour que l'expertise voyage, mais, il faut lui donner les effectifs, les moyens minimaux, qui est une réponse qui doit d'abord venir du mouvement. Quelle que soit l'option, le mouvement coopératif, à la fois sectorialisé et territorialisé, se voit plus que jamais un acteur des transformations en cours, pouvant conduire au renouvellement du modèle de développement, pour une société plus participante et en maîtrise de ses entreprises.



**TABLEAU 1**  
**Portrait statistique du Mouvement Coopératif**  
**au Québec en 2003**

<b>PORTRAIT STATISTIQUE DU MOUVEMENT COOPÉRATIF AU QUÉBEC EN 2003<sup>3</sup></b>					
<b>Type de coopératives</b>	<b>Coopératives (Nombre)</b>	<b>Membres (Nombre)</b>	<b>Emplois (Nombre)</b>	<b>Chiffre d'affaires (M \$)</b>	<b>Actifs (M \$)</b>
<b>COOPÉRATIVES FINANCIÈRES</b>					
Caisse Desjardins	608	5 172 662	36 139	7 712	94 652
Mutuelles d'assurance (Promutuel, SSQ)	37	1 650 000	4 092	2 323	4 850
<b>TOTAL</b>	<b>645</b>	<b>6 822 662</b>	<b>40 231</b>	<b>10 035</b>	<b>99 502</b>
<b>COOPÉRATIVES NON FINANCIÈRES</b>					
Consommateurs (alimentation, habitation, etc.)	1 590	975 000	6 764	1 025	1 428
Producteurs (agricole, taxi, etc.)	334	47 585	7 650	4 331	1 664
Travailleurs (forestière, ambulancière, etc.)	320	9 994	8 900	939	605
Travailleurs actionnaires (entreprise de transformation)	100	7 061	4 448	19	55
Solidarité	196	37 579	2 346	59	33
Regroupement <sup>4</sup> (fédération, coopérative de développement régional)	21	1 100	9 450	2 726	837
<b>TOTAL</b>	<b>2 561</b>	<b>1 078 319</b>	<b>39 558</b>	<b>9 099</b>	<b>4 622</b>
<b>GRAND TOTAL</b>	<b>3 206</b>	<b>7 900 981</b>	<b>79 789</b>	<b>19 134</b>	<b>104 124</b>

<sup>3</sup> Les données sont estimées à partir des rapports annuels publiés par les organismes, du site Internet de l'Inspecteur général des institutions financières (IGIF) et de la Direction des coopératives du Ministère du développement économique et régional (MDÉR).

<sup>4</sup> Incluant les sociétés filiales appartenant à des fédérations (ex. : entreprises de transformation et de distribution de la Coopérative fédérée de Québec).

**TABLEAU 2**  
**Profil statistique sectoriel des coopératives**  
**non financières au Québec en 2001**

<b>PROFIL STATISTIQUE SECTORIEL<sup>5</sup> DES COOPÉRATIVES NON FINANCIÈRES AU QUÉBEC EN 2001<sup>6</sup></b>					
<b>Secteur d'activité</b>	<b>Coopératives (Nombre)</b>	<b>Membres (Nombre)</b>	<b>Emplois (Nombre)</b>	<b>Chiffre d'affaires (M \$)</b>	<b>Actifs (M \$)</b>
Agricoles	190	31 905	17 358	6 104,1	2 130,7
Alimentation (magasins)	58	80 368	2 099	351,1	93,8
Ambulancières	6	613	781	47,9	28,5
Autochtones	16	2 183	325	118,0	99,6
Foresterie	67	5 545	6 134	389,9	253,2
Funéraire	36	114 038	507	23,5	91,3
Garderies	14	2 273	233	10,3	5,3
Habitation	1 077	24 289	136	138,8	877,7
Hébergement et restaurant	23	1 794	267	12,9	3,8
Informatique	11	214	218	2,9	4,9
Loisirs	31	11 094	318	6,8	8,7
Manufacturier	24	1 366	930	10,2	10,6
Scolaire	87	559 753	1 062	127,2	32,4
Services aux entreprises	50	2 089	533	25,4	9,7
Services conseils	26	909	215	3,6	5,9
Services personnels (Soins à domicile)	42	24 558	2 111	30,7	10,6
Taxi	19	1 465	189	9,9	4,9
Télédistribution	36	16 426	70	7,8	9,5
Transport	17	1 039	669	23,4	20,8

<sup>5</sup> Principaux secteurs d'activité.

<sup>6</sup> Source : *Coopératives du Québec – Données statistiques 2001 (édition 2003)*, Direction des coopératives, Ministère du développement économique et régional (MDER).

**TABLEAU 3**  
**Profil statistique régional des coopératives**  
**non financières au Québec en 2001**

<b>PROFIL STATISTIQUE RÉGIONAL DES COOPÉRATIVES NON FINANCIÈRES AU QUÉBEC EN 2001<sup>7</sup></b>					
<b>Secteur d'activité</b>	<b>Coopératives (Nombre)</b>	<b>Membres (Nombre)</b>	<b>Emplois (Nombre)</b>	<b>Chiffre d'affaires (M \$)</b>	<b>Actifs (M \$)</b>
1. Bas-St-Laurent	113	89 034	1 616	316,8	165,9
2. Saguenay-Lac-St-Jean	151	72 631	3 991	520,9	328,4
3. Capitale-Nationale	278	186 261	2 378	199,2	230,8
4. Mauricie	60	22 113	898	63,1	50,7
5. Estrie	116	45 896	1 695	134,6	117,1
6. Montréal	544	209 100	11 457	2 695,0	1 326,3
7. Outaouais	62	43 513	567	53,3	65,8
8. Abitibi-Témiscamingue	53	32 317	1 684	115,3	65,3
9. Côte-Nord	33	12 079	666	45,5	25,0
10. Nord-du-Québec	6	609	45	5,4	3,1
11. Gaspésie-Iles-de-la-Madeleine	64	14 430	1 417	122,2	61,3
12. Chaudières-Appalaches	157	64 784	3 636	741,8	272,8
13. Laval	35	3 753	325	13,7	19,0
14. Lanaudière	60	36 171	293	41,6	31,7
15. Laurentides	42	33 218	887	52,4	47,0
16. Montérégie	207	63 724	4 685	2 188,2	870,0
17. Centre-du-Québec	81	30 394	1 236	269,8	154,3
<b>Ensemble des régions</b>	<b>2 062</b>	<b>960 027</b>	<b>37 476</b>	<b>7 578,9</b>	<b>3 834,6</b>

<sup>7</sup> Source : *Coopératives du Québec – Données statistiques 2001 (édition 2003)*, Direction des coopératives, Ministère du développement économique régional (MDÉR).