

Sous la direction de
Alain-G. Gagnon et Jean-Pierre Girard
avec la collaboration de Stéphan Gervais

Le **mouvement**
coopératif
au cœur du
XXI^e siècle



Presses de l'Université du Québec

**Le mouvement
coopératif
au cœur du
XXI^e siècle**

PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450
Sainte-Foy (Québec) G1V 2M2
Téléphone : (418) 657-4399 • Télécopieur : (418) 657-2096
Courriel : puq@puq.quebec.ca • Internet : www.puq.quebec.ca

Distribution :

CANADA et autres pays

DISTRIBUTION DE LIVRES UNIVERS S.E.N.C.
845, rue Marie-Victorin, Saint-Nicolas (Québec) G7A 3S8
Téléphone : (418) 831-7474 / 1-800-859-7474 • Télécopieur : (418) 831-4021

FRANCE

DIFFUSION DE L'ÉDITION QUÉBÉCOISE
30, rue Gay-Lussac, 75005 Paris, France
Téléphone : 33 1 43 54 49 02
Télécopieur : 33 1 43 54 39 15

SUISSE

GM DIFFUSION SA
Rue d'Etraz 2, CH-1027 Lonay, Suisse
Téléphone : 021 803 26 26
Télécopieur : 021 803 26 29



La *Loi sur le droit d'auteur* interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

Sous la direction de
Alain-G. Gagnon et Jean-Pierre Girard
avec la collaboration de Stéphan Gervais

**Le mouvement
coopératif
au cœur du
XXI^e siècle**

Préface d'Alban D'Amours

2001



Presses de l'Université du Québec
Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bur. 450
Sainte-Foy (Québec) Canada G1V 2M2

Données de catalogage avant publication (Canada)

Vedette principale au titre :

Le mouvement coopératif au cœur du XXI^e siècle

Comprend des réf. bibliogr. et un index.

Comprend du texte en anglais.

ISBN 2-7605-1140-5

1. Coopératives. 2. Coopération. 3. Mouvement des caisses Desjardins.
4. Coopératives – Aspect social. 5. Coopératives – Québec (Province).
6. Coopératives – Amérique du Nord. I. Girard, Jean-Pierre, 1958-
II. Gagnon, Alain-G., 1960-

HD2963.M68 2001

33.4

C2001-941103-0

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada
par l'entremise du Programme d'aide au développement
de l'industrie de l'édition (PADIÉ) pour nos activités d'édition.

Révision linguistique : ROBERT PARÉ

Mise en pages : CARACTÉRA PRODUCTION GRAPHIQUE INC.

Couverture : RICHARD HODGSON

1 2 3 4 5 6 7 8 9 PUQ 2001 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

© 2001 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 4^e trimestre 2001

Bibliothèque nationale du Québec / Bibliothèque nationale du Canada

Imprimé au Canada

P R É F A C E

Le XXI^e siècle obligera les coopératives à relever plusieurs défis importants. La mondialisation des marchés, qui s'est accélérée à la fin du XX^e siècle, a changé la donne sur les plans de l'intensité de la concurrence et des exigences financières qui sous-tendent le développement futur des entreprises. D'autres facteurs, comme le développement rapide des technologies ou l'évolution des besoins et des habitudes des consommateurs, ajoutent à la nouvelle complexité que doivent affronter désormais toutes les entreprises, qu'elles soient privées, publiques ou collectives.

Les coopératives sont, au même titre que tous les autres types d'entreprises, confrontées au défi de leur pérennité dans une économie de marché qui, comme on le sait, ne leur accorde pas de traitement de faveur. Mais la pression exercée par un environnement financier adapté en premier lieu aux entreprises à capitalisation boursière détermine pour elles un défi supplémentaire: la préservation de leur identité propre de coopératives.

LE DÉFI DE L'AUTHENTICITÉ COOPÉRATIVE

La formule coopérative est aujourd'hui remise en question. Nous assistons en effet, dans les domaines de l'assurance, de l'agroalimentaire et des services financiers, à une véritable vague de démutualisations, qui touche plusieurs pays, le nôtre y compris.

On convertit ainsi d'importantes entreprises à propriété collective en sociétés à capital-actions parce qu'on est convaincu que cette conversion est devenue nécessaire dans les conditions actuelles, où la formule mutualiste ou coopérative serait devenue un handicap.

Alimentés par cette nouvelle réalité, des doutes sont exprimés de plus en plus souvent sur la capacité des coopératives de se développer dans le nouvel environnement économique qui se met en place. On s'interroge ouvertement sur leur capacité de continuer d'être solidaires et de partager encore, pour l'avenir, des objectifs collectifs. On doute de leur capacité de se faire aussi inventives dans l'avenir qu'elles ont su l'être jusqu'à maintenant pour assurer leur croissance.

Heureusement, il existe un grand nombre de coopérateurs, au Québec comme ailleurs dans le monde, que l'expression de ces doutes n'ébranle pas. Elle stimule au contraire leur fierté et leur motivation à faire de leur coopérative une réussite.

Aux yeux des coopérateurs convaincus, les démutualisations sont autant de dépossessions. On détruit par elles des remparts économiques que plusieurs générations avaient patiemment érigés et on prive ainsi les collectivités d'un outil qui aurait pu leur permettre de lutter contre les effets négatifs de la mondialisation. Les démutualisations sont à leurs yeux autant de dilapidations du patrimoine collectif susceptibles d'avoir des retombées à long et très long termes, au profit d'un actionariat dont on espère qu'il sera rentable individuellement à court terme. Il n'est donc pas question pour eux de s'engager dans une telle avenue.

LE CAPITAL

Le défi de la capitalisation n'en est pas moins majeur pour les coopératives, qui, en vertu de leur structure de propriété, ont plus difficilement accès au capital. Dans le monde coopératif, cette problématique particulière a d'ailleurs fait l'objet de nombreux forums nationaux et internationaux au cours des dernières années. La question requiert, effectivement, analyse et échange d'expériences.

Mais l'histoire du mouvement coopératif n'a-t-elle pas prouvé que les coopératives savent faire preuve d'inventivité dans les situations qui le requièrent? Les grands groupes coopératifs – au Québec, Desjardins et les grandes coopératives agricoles – ont amplement fait la preuve, par des solutions originales au problème du capital (parts permanentes, débentures subordonnées, ristournes sous forme de parts privilégiées), qu'il est possible, pour une coopérative qui le veut, de se doter des outils qui lui permettent de croître dans une économie de marché, sans pour autant se

dénaturer et tout en poursuivant sa mission de service aux membres. L'avenir des coopératives au XXI^e siècle sera donc assuré dans la mesure où elles sauront toujours faire preuve de la créativité nécessaire sur ce plan.

Si le progrès futur des coopératives passe obligatoirement par des pratiques permettant l'enrichissement de leur capital, la qualité du lien entre la coopérative et ses membres jouera dès lors un rôle important. Les membres qui constateront une correspondance réelle entre les pratiques et les valeurs professées par la coopérative et qui auront voix au chapitre, non seulement à titre d'usagers des services, mais aussi à titre de propriétaires de la coopérative, feront plus volontiers preuve de loyauté envers cette dernière. Ils généreront plus naturellement un volume de transactions permettant de dégager un meilleur rendement. Ils seront aussi plus susceptibles de répondre positivement à de futurs appels de capital. L'intensité de la vie coopérative et la capitalisation entretiennent ainsi un rapport étroit – un rapport dont la qualité sera garante de l'avenir des coopératives.

DES MESURES DE PERFORMANCE QUI ÉCHAPPENT AUX COOPÉRATIVES

La « différence coopérative » souffre également aujourd'hui d'une certaine standardisation des pratiques entraînée par le triomphe sans partage de l'économie de marché. Le monde capitaliste exerce par exemple beaucoup de pression pour ramener l'évaluation de la performance à des ratios exclusivement financiers. Pour éviter de se laisser emporter toujours plus loin par des mesures de performance qui ne lui appartiennent pas, le monde coopératif devra donc se ressaisir et mettre au point ses propres instruments de mesure, pour mieux rendre compte de la façon originale dont il accomplit sa mission.

Les coopératives répondent-elles de façon efficace aux besoins de leurs membres ? Ceux-ci sont-ils satisfaits de leurs services ? Quels services réellement distinctifs ont-elles mis sur le marché ? Quels partenariats ont-elles créés ou soutenus pour favoriser le développement ? Qu'ont-elles fait pour combattre l'exclusion engendrée par le chômage et la pauvreté ? Ces questions touchent autant de dimensions de la mission des coopératives qu'il faudra savoir traduire en indicateurs si l'on veut être en mesure de rendre compte d'un type de performance qui leur soit spécifique.

LA SATISFACTION DES MEMBRES

Parce qu'elles ont une mission de service, les coopératives devront aussi se rappeler que leur premier objectif doit être de satisfaire leurs membres, au même titre que les entreprises à capital-actions doivent d'abord produire de la « valeur ajoutée pour leurs actionnaires ». Demain encore, la satisfaction des membres devra donc s'inscrire au cœur de la culture des coopératives et demeurer la clé de tous leurs arbitrages stratégiques.

De nouvelles coopératives et d'autres formes d'organisations reliées à l'économie sociale se créent aujourd'hui pour répondre à des besoins non satisfaits et contribuer à la démarginalisation de certains groupes sociaux. Que des coopératives naissent encore à notre époque prouve bien, près de 160 ans après les Pionniers de Rochdale, que la formule est toujours actuelle. Mais le mouvement coopératif plus « institutionnalisé » devra lui aussi éviter de perdre de vue tout l'éventail des besoins à satisfaire. Il faudra déployer des efforts sans cesse renouvelés pour satisfaire tous les besoins des membres, y compris les petits besoins, même si ces derniers sont souvent considérés comme les plus coûteux et qu'ils sont souvent les plus négligés.

L'histoire nous permet, ici encore, de constater que l'une des forces du mouvement coopératif a toujours été de faire une bonne lecture des besoins. Si elles veulent éviter une trop grande contamination par les valeurs et les façons de faire du capitalisme, les coopératives devront prendre garde à ne pas mettre en marché des produits par simple mimétisme, mais s'assurer plutôt, au moyen d'une écoute attentive des membres et des collectivités, que leurs produits répondent à de véritables besoins.

Le monde coopératif possède un avantage indéniable dans un marché où, désormais, la différenciation des produits tient souvent à bien peu de choses : il peut répondre de façon réellement distinctive aux besoins. Il devra donc miser encore plus sur cet avantage dans l'avenir.

POUR RELEVER LE DÉFI DE LA PÉRENNITÉ : LE DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES

Pour être en mesure de poursuivre dans le temps la réalisation de leur mission, les coopératives devront se donner les moyens de durer. À cette fin, elles devront maintenir leur équilibre financier par un développement dynamique des affaires et une adaptation continue au changement. Ce sont indiscutablement des coopératives en bonne santé financière qui assureront la pérennité du mouvement coopératif. Si les valeurs et façons

de faire coopératives constituent des atouts à défendre et à promouvoir, elles devront soutenir des pratiques d'affaires et des projets qui permettent la réussite financière.

Il n'y a pas de contradiction entre contribuer à la satisfaction des besoins des membres et rentabiliser financièrement les moyens mis en place pour y arriver. Lorsqu'une coopérative met de meilleurs outils au service de ses membres et de leur collectivité, elle leur permet de progresser, elle contribue à faire augmenter leur niveau de bien-être. En retour, une coopérative au service d'un milieu qui se développe trouve les conditions qui lui permettent de déployer son offre de services et d'augmenter sa solidité financière. Contribution au développement économique et social et développement des affaires de la coopérative devront continuer à se nourrir mutuellement dans l'avenir.

Le développement des affaires pourra aussi être mené de concert avec des partenaires qui partagent un même type de motivation et un même désir de contribuer au développement collectif. Dans un environnement où les ressources sont nécessairement limitées lorsqu'on les compare à l'ampleur des besoins, les partenariats d'affaires seront un moyen permettant aux coopératives de concourir à l'atteinte d'objectifs collectifs, tout en partageant les risques et l'apport de capital nécessaire.

Il faudra, bien entendu, privilégier les partenariats entre coopératives. À l'heure où les entreprises du monde entier sont engagées dans une dynamique de fusions, d'acquisitions et d'alliances, les coopératives n'auront elles-mêmes pas le choix de renforcer les liens qui existent déjà entre elles. Elles devront donc, en plus de partager un intérêt commun pour la défense et la promotion de leur identité commune, rechercher de façon plus active des partenariats d'affaires qui soient mutuellement avantageux.

À plus grande échelle, elles devront également apprendre à maîtriser l'art des grandes alliances coopératives internationales, pour s'inscrire de la sorte, à leur façon, dans la mouvance des grandes acquisitions ou fusions.

POUR RELEVER LE DÉFI DE LA PÉRENNITÉ: L'ADAPTATION AU CHANGEMENT

Dans l'environnement que nous connaissons désormais, où le changement se fait à une cadence de plus en plus rapide, l'impératif d'efficacité devient une question de survie. Plus que jamais, toute organisation qui veut progresser et assurer sa pérennité doit se transformer elle-même. C'est dire que désormais, pour les entreprises coopératives comme pour

toutes les autres, l'adaptation de la structure organisationnelle, des stratégies et des façons de faire aux enjeux et aux défis à relever devient un processus quasiment continu.

Dans ce contexte, les gestionnaires des coopératives, après s'être donné les moyens d'assurer la réalisation de la mission de l'entreprise et le respect des principes de gouvernance propres aux entreprises coopératives, devront avoir le souci constant du contrôle des coûts et de la recherche d'efficacité dans la production et la livraison des services.

Marier satisfaction des membres, recherche de productivité par l'efficacité et l'innovation, et mobilisation des ressources humaines par le développement des compétences, la responsabilisation et la satisfaction du travail bien fait me semble devoir être au cœur de toute philosophie de gestion en milieu coopératif.

UNE FORMULE D'AVENIR

Les coopératives regroupent aujourd'hui près de 800 millions de personnes dans le monde. Elles constituent, par les valeurs qui les sous-tendent, par leur mode de fonctionnement, qui permet de canaliser l'action collective, ainsi que par leur siècle et demi d'expérience, une réponse pertinente aux défis contemporains.

En alliant une saine gestion financière à un vécu coopératif authentique et bien en prise sur la réalité socioéconomique dans laquelle elles s'insèrent, les coopératives sauront jouer un rôle actif dans l'économie du XXI^e siècle.

Alban D'Amours

Président du Mouvement des caisses Desjardins

AVANT-PROPOS

En quoi le mouvement coopératif a-t-il contribué à l'évolution du Québec moderne et, dans une perspective nord-américaine, comment peut-il relever les nouveaux défis que pose le phénomène de la mondialisation? Voilà, rapidement esquissée, la trame de fond de cet ouvrage qui rassemble une quinzaine de textes rédigés par des experts du Québec, du Canada et des États-Unis. Organisation complexe conciliant des aspects sociaux et économiques, la coopérative peut faire appel à un appareillage analytique varié. C'est le cas de cet ouvrage, où grilles de lecture sociologiques, historiques, politiques, stratégiques et autres se côtoient pour mieux illustrer la richesse de l'organisation coopérative.

D'entrée de jeu, à partir d'un survol du parcours coopératif au XX^e siècle, un premier texte identifie des contributions de chercheurs, de collectifs de recherche et d'acteurs s'inspirant de quelques grands thèmes de la réflexion sur les coopératives. Entre autres sujets, l'auteur présente les nouveaux créneaux de développement, la démocratie, la gouvernance, les lois et les relations avec l'État, les liens avec l'économie sociale, les principes coopératifs et la cohésion sociale. La fin de l'histoire n'est pas encore venue pour les coopératives! Si certaines organisations coopératives, par le jeu de transformations successives, sont menacées de perdre leur âme, d'autres s'adaptent à l'environnement à force d'ingéniosité tout en maintenant de solides racines coopératives. De même, reflet de la capacité intrinsèque d'évolution de la formule, les nouvelles générations de coopératives – coopératives sociales, coopératives multi-services – sont au centre de configurations partenariales renouvelées entre l'État et des acteurs sociaux pour la satisfaction de besoins non ou mal satisfaits.

La première partie de l'ouvrage porte sur le *Mouvement Desjardins*, précurseur du mouvement coopératif au Québec. Un siècle après sa création, qu'en est-il de l'identité coopérative de Desjardins? Entre « rupture et continuité », c'est la réflexion que propose Daniel Côté. Sous le double jeu de l'intensification de la concurrence et de la transformation des besoins de services financiers des membres, le Mouvement Desjardins peut-il capitaliser davantage sur son statut juridique, statut qui singularise l'organisation de ses concurrents? À un autre niveau, comment évaluer la contribution de Desjardins aux transformations économiques et sociales du Québec? Reprenant les grandes étapes de l'évolution de l'organisation, Jean-Pierre Girard se demande jusqu'à quel point l'organisation léguée par Alphonse Desjardins a été en harmonie avec la construction du Québec moderne.

La formule coopérative ou les pratiques de la coopération sont souvent présentées comme des solutions incontournables pour des individus et des collectivités cherchant à améliorer leur sort, à contrer l'isolement. C'est ce que proposent les contributions de la deuxième partie du livre sous le thème *La coopérative comme instrument de démarginalisation et de développement social*. Partant de différentes observations sur le terrain et d'une revue des écrits, Yvan Comeau cherche à répondre à la question suivante: comment s'expriment les pratiques de la coopération face à l'enjeu de la démarginalisation dans nos sociétés caractérisées par l'exclusion? Dans une autre optique, après une vingtaine d'années de développement intensif, sous quelle(s) enseigne(s) se situe le logement coopératif au Québec? Marie Bouchard fait appel aux concepts de continuité et d'innovation pour traiter ce sujet. Abordant plus globalement la question du logement subventionné et des enjeux d'urbanisme, Francine Dansereau se demande quelle est la place du logement social en termes de stratégie d'insertion du migrant en milieu urbain.

Si on reproche parfois à de grandes entreprises transnationales d'évoluer au-dessus des sociétés, de pratiquer une forme de pouvoir supranational, par définition, les organisations coopératives sont plutôt solidement ancrées dans les milieux où habitent, travaillent et vivent leurs sociétaires. De plus, le développement coopératif ne s'opère pas en vase clos: les relations avec l'État en sont un lourd déterminant. Sous le thème *Coopératives, État et société*, la troisième partie de l'ouvrage traite de ces questions. Dans une société de plus en plus métissée, comment le Mouvement Desjardins s'adapte-t-il à la pluralité ethnique du Québec contemporain? Pour Christine Beeraj, qui a consacré sa thèse de doctorat à l'étude de la question, cet enjeu n'est pas nécessairement perçu de la même façon à Montréal qu'ailleurs au Québec. Sur un autre plan, l'étude comparative des relations entre État et coopératives démontre qu'il n'y a

pas de modèle unique, de règles absolues. À partir de différents cas nationaux, Martine Vézina et Luc Bernier exposent diverses configurations de relations entre ces deux acteurs.

Dans un ouvrage qui propose diverses réflexions sur la place du mouvement coopératif dans le devenir de nos sociétés, il est apparu incontournable de donner une assise territoriale à cette réalité. C'est le sujet de la quatrième partie, *Le mouvement coopératif dans le contexte nord-américain*. Trois points de vue sont exposés dans des contributions respectives de Jean-Pierre Girard, Ian MacPherson et Christina Clamp: les perceptions québécoise, canadienne et américaine. À ce propos, au-delà des McDonald, IBM et autres Microsoft de ce monde, il est fascinant de constater la grande diversité et l'importance du mouvement coopératif aux États-Unis.

Quand on consulte pour une première fois les statistiques sur l'état du développement coopératif, la réaction en est généralement une de surprise. Ces organisations sont présentes dans plus d'une centaine de pays et comptent près d'un milliard de sociétaires. En ce sens, on apprend beaucoup des exemples d'ailleurs. C'est le propos de la cinquième et dernière partie, *Le mouvement coopératif dans une perspective comparée*. En établissant un parallèle entre la restructuration du Mouvement Desjardins et la Caixa espagnole, Marie-Claire Malo se demande si l'on évolue vers une fédération ou vers une coopérative unique. Par ailleurs, en Acadie, pour Chedly Belkhodja et Marie-Thérèse Seguin, si le coopératisme a été longtemps influencé par des considérations nationalistes, la donne actuelle dégage une orientation fort contrastée. Le sociétaire est davantage considéré comme un client cherchant la satisfaction de besoins en services financiers. En Saskatchewan, au milieu des années 1990, la transformation de la base de capitalisation de la plus grosse coopérative au Canada, le Saskatchewan Wheat Pool, n'a pas été sans poser de sérieuses questions sur le devenir de l'organisation. C'est le thème de la réflexion de Franklin Assoumou Ndong. Au cœur de son analyse, une épineuse question: marché boursier et coopérative font-ils bon ménage? Enfin, faisant appel entre autres aux concepts de cohésion sociale et de gouvernance, David Laycock fait l'hypothèse qu'il y a peut-être des perspectives d'arrimage inédites entre les coopératives et les attentes de la société civile au Canada anglais.

REMERCIEMENTS

Le contenu de cet ouvrage reprend en les détaillant une sélection de communications présentées lors du colloque organisé par le Programme d'études sur le Québec (PÉQ) de l'Université McGill en collaboration avec la Chaire de coopération Guy-Bernier (CCGB) de l'Université du Québec à Montréal, le Mouvement Desjardins et l'École nationale d'administration publique les 19 et 20 octobre 2000 et portant sur *Le mouvement coopératif au début du XXI^e siècle*. Plusieurs partenaires ont apporté leur appui à la tenue de cet événement. Nous tenons à remercier tous les organismes qui se sont associés au colloque et tout particulièrement la Direction des coopératives du gouvernement du Québec et le Secrétariat aux coopératives du gouvernement du Canada. En outre, nous remercions la Fondation pour l'éducation à la coopération pour l'aide accordée au lancement et au rayonnement de l'ouvrage.

Plusieurs personnes ont apporté leur concours à la préparation du présent ouvrage. Nous en profitons pour remercier Stéphan Gervais, adjoint du directeur du PÉQ, d'avoir maintenu un contact permanent avec les conférenciers, puis avec les auteurs. Nous remercions également tous les auteurs qui ont répondu généreusement à notre invitation de revoir leurs textes afin de faire connaître en profondeur le mouvement coopératif. Ces analyses constituent des contributions importantes à l'étude de l'expérience coopérative et, à maints égards, s'aventurent sur des terrains encore peu explorés et ouvrent de nouveaux chantiers.

La contribution du Mouvement Desjardins aux deux principaux partenaires de cet ouvrage, le PÉQ et la CCGB, mérite d'être soulignée de façon particulière. L'appui de cette institution coopérative centenaire constitue un apport essentiel à ces deux unités universitaires dans leurs

activités de diffusion. Nous en profitons donc pour remercier Alban D'Amours, qui signe la préface de cet ouvrage en mettant l'accent sur un ensemble de grandes interrogations pour le mouvement coopératif en cette ère de transformation.

Alain-G. Gagnon et Jean-Pierre Girard

Montréal, le 24 juillet 2001

TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE	VII
AVANT-PROPOS	XIII
REMERCIEMENTS	XVII

INTRODUCTION

LA FORMULE COOPÉRATIVE ET LES DÉFIS DU XXI^e SIÈCLE : ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION	1
<i>Jean-Pierre Girard</i>	
DES ORIGINES À AUJOURD'HUI : UN PARCOURS MULTIFORME	4
L'ÉTUDE DU PHÉNOMÈNE COOPÉRATIF	9
Les forces de changement	9
Anciennes et nouvelles coopératives	11
Les nouveaux champs de la coopération	17
La démocratie, la participation, la gouvernance	19
Les lois, les relations avec l'État	21
Les principes coopératifs	23
L'économie sociale, l'économie solidaire, le troisième secteur	24
Capital social, cohésion sociale, habilitation	25
BIBLIOGRAPHIE	27

PARTIE 1

LE MOUVEMENT DESJARDINS

CHAPITRE 1

DESJARDINS, ENTRE RUPTURE ET CONTINUITÉ... L'IDENTITÉ COOPÉRATIVE, HANDICAP OU AVANTAGE CONCURRENTIEL ?	37
<i>Daniel Côté</i>	

UN MALAISE RESENTI, DES RAISONS STRUCTURELLES	40
L'expression du malaise	40
Des changements structurels	41
Qu'en est-il dans la réalité?	43
UN CADRE DE GESTION INTÉGRATEUR	46
L'ÉMERGENCE D'UN NOUVEAU PARADIGME	47
LA NÉCESSITÉ D'EXPÉRIMENTER ET DE VALIDER DES PRATIQUES « COOPÉRATIVEMENT PERFORMANTES » ...	56
CONCLUSION	56
BIBLIOGRAPHIE	57

CHAPITRE 2

LE QUÉBEC ET LE MOUVEMENT DESJARDINS	59
<i>Jean-Pierre Girard</i>	

LA TRAVERSÉE DU XX ^e SIÈCLE	62
Les fondements: une stratégie songée, un partenariat réussi	62
La construction d'un mouvement	63
L'élan de l'après-guerre	64
L'affirmation de l'individualisme	65
DEUX DÉFIS DE PROXIMITÉ	67
Le système de gouvernance	68
L'engagement dans le milieu	69
BIBLIOGRAPHIE	70

PARTIE 2

LA COOPÉRATIVE COMME INSTRUMENT DE DÉMARGINALISATION ET DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL

CHAPITRE 3

LES PRATIQUES ET LES DÉFIS DE LA COOPÉRATION FACE À LA MARGINALISATION	75
<i>Yvan Comeau</i>	
ÉLÉMENTS DE CONTEXTE :	
LA SOCIÉTÉ INFORMATIONNELLE CAPITALISTE	77
LES LIMITES DES PRATIQUES DE DÉMARGINALISATION CENTRÉES SUR L'OFFRE DE LA MAIN-D'ŒUVRE	78
LES PRATIQUES DE LA COOPÉRATION ET LEUR IMPACT SUR L'OFFRE ET LA DEMANDE DE MAIN-D'ŒUVRE	83
Les groupes d'entraide économique	84
Les initiatives associées à des programmes publics	85
Les entreprises d'insertion	87
Les entreprises communautaires	90
LES DÉFIS DES PRATIQUES COOPÉRATIVES VISANT LA DÉMARGINALISATION	92
CONCLUSION	94
BIBLIOGRAPHIE	95

CHAPITRE 4

LE LOGEMENT COOPÉRATIF AU QUÉBEC : ENTRE CONTINUITÉ ET INNOVATION	99
<i>Marie Bouchard</i>	
LES CARACTÉRISTIQUES DES COOPÉRATIVES D'HABITATION AU QUÉBEC	101
L'héritage des générations antérieures	102
Les rapports à l'État	104
Entre les coopératives et l'État :	
les groupes de ressources techniques et les groupements fédératifs	106

DÉFIS ET ENJEUX DU SECTEUR COOPÉRATIF EN HABITATION À L'AUBE DU XXI ^e SIÈCLE	107
La contribution spécifique des coopératives d'habitation locative	108
La tension entre formule coopérative et logement social	110
Le nouveau rôle des intermédiaires	111
CONCLUSION	114
BIBLIOGRAPHIE	116

CHAPITRE 5

L'INSERTION URBAINE DU MIGRANT : QUELLE PLACE POUR LE LOGEMENT SOCIAL ?	119
<i>Francine Dansereau</i>	
LES MAISONS DE CHAMBRES	122
L'APPARITION DE FORMULES HYBRIDES DE GESTION DE L'HABITAT DANS LE CADRE D'INTERVENTIONS MAJEURES DE RÉHABILITATION DANS DES ZONES SENSIBLES	125
CONCLUSION	127
BIBLIOGRAPHIE	128

PARTIE 3

COOPÉRATIVES, ÉTAT ET SOCIÉTÉ

CHAPITRE 6

L'ADAPTATION DU MOUVEMENT DES CAISSES DESJARDINS À LA PLURALITÉ ETHNIQUE	131
<i>Christine Beeraj</i>	
LES INCITATIONS	135
LES TRANSFORMATIONS OBSERVABLES: LE BLITZ DE 1990-1992	136
Le discours	137
Les pratiques	139

LES DÉFIS À RELEVER POUR RENDRE VIABLE	
LA POLITIQUE INTÉGRATIONNISTE	140
Vers un discours plus cohérent	141
Répondre aux besoins et aux attentes des groupes ethniques (franco-québécois et autres) dans le cadre d'une politique <i>antigroupe</i>	143
Les services multilingues	146
Le recrutement de dirigeants et d'employés issus des minorités	147
CONCLUSION	149
BIBLIOGRAPHIE	150

CHAPITRE 7

ÉTATS ET COOPÉRATIVES: STRATÉGIES PARTENARIALES	151
<i>Martine Vézina et Luc Bernier</i>	
LES STRATÉGIES PARTENARIALES ÉTAT-MOUVEMENT COOPÉRATIF EN EUROPE	155
L'Espagne: une stratégie partenariale de dévolution territoriale	155
La France: une stratégie partenariale de légitimation coopérative	157
L'Italie: une stratégie partenariale fondée sur le principe de subsidiarité	158
Le Portugal: un partenariat stratégique fondé sur l'État en tant qu'acteur du développement	160
Les stratégies partenariales en contexte européen: la diversité au menu	161
LA STRATÉGIE PARTENARIALE ÉTAT-MOUVEMENT COOPÉRATIF AU QUÉBEC: UN CONTEXTE FAVORABLE?	165
Les relations changées entre l'État et les coopératives	166
CONCLUSION	170
BIBLIOGRAPHIE	171

PARTIE 4

LE MOUVEMENT COOPÉRATIF
DANS LE CONTEXTE NORD-AMÉRICAIN

CHAPITRE 8

UN POINT DE VUE QUÉBÉCOIS	175
<i>Jean-Pierre Girard</i>	
DIFFÉRENTES GÉNÉRATIONS, DIFFÉRENTES DYNAMIQUES ..	177
LE DÉVELOPPEMENT COOPÉRATIF RÉCENT AU QUÉBEC ...	179
Les données statistiques	179
La configuration organisationnelle des secteurs	182
DES DÉFIS À RELEVER	184
BIBLIOGRAPHIE	187

CHAPITRE 9

COOPERATIVES IN THE REST OF CANADA: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES	191
<i>Ian MacPherson</i>	
CHALLENGES	195
Membership	195
Structures	197
Communities	198
The State	199
Management Practice	200
A COMMUNITY OF COMMUNITIES	200
BIBLIOGRAPHY	201

CHAPITRE 10

COOPERATIVES AT THE START OF THE 21st CENTURY: AN OVERVIEW OF THE COOPERATIVE MOVEMENT IN THE USA	203
<i>Christina A. Clamp</i>	
THE FINANCIAL FOUNDATION OF THE AMERICAN COOPERATIVE MOVEMENT: THE NATIONAL COOPERATIVE BANK AND THE CREDIT UNION MOVEMENT	206

WORKER COOPERATIVES:	
THE KEY TO BUILDING BETTER JOBS	209
CONSUMER COOPERATIVES:	
STILL PUTTING PEOPLE FIRST	213
MARKETING AND PURCHASING CO-OPS:	
THE KEY TO SUCCESSFUL INDEPENDENT BUSINESSES	216
TRENDS IN THE US CO-OP MOVEMENT	218
Pressure to Achieve Greater Economies of Scale	219
Greater Professionalization of Co-op Management	219
Technology	220
BIBLIOGRAPHY	221

PARTIE 5

LE MOUVEMENT COOPÉRATIF DANS UNE PERSPECTIVE COMPARÉE

CHAPITRE 11

LA RESTRUCTURATION DE DESJARDINS COMPARÉE AVEC LA CAIXA: VERS UNE FÉDÉRATION OU UNE COOPÉRATIVE UNIQUE?	225
<i>Marie-Claire Malo</i>	
LE RAPPORT DE PROPRIÉTÉ	228
LE RAPPORT DE PRODUCTION	230
LE RAPPORT DE CONSOMMATION	235
LE RAPPORT DE CITOYENNETÉ	237
CONCLUSION	239
BIBLIOGRAPHIE	241

CHAPITRE 12

D'UN TEMPS À L'AUTRE: NATIONALISME ET COOPÉRATISME EN ACADIE	243
<i>Chedly Belkhouja et Marie-Thérèse Seguin (avec la collaboration d'Annie Dencause)</i>	
LE TEMPS NATIONAL	246
L'ENRACINEMENT COOPÉRATIF DANS LES MARITIMES	247

LA PROBLÉMATIQUE DU TEMPS MONDIAL	254
COOPÉRATISME ET MONDIALISATION	254
BIBLIOGRAPHIE	258

CHAPITRE 13

LE MARCHÉ BOURSIER COMME OUTIL DE CAPITALISATION DES COOPÉRATIVES: LE CAS DE LA SASKATCHEWAN WHEAT POOL	261
<i>Franklin Assoumou Ndong</i>	
LA SASKATCHEWAN WHEAT POOL : À LA CROISÉE DES CHEMINS	264
CAPITALISATION ET COOPÉRATIVES : UN MARIAGE DIFFICILE ?	265
LA CONVERSION DU CAPITAL SOCIAL DE LA SASKATCHEWAN WHEAT POOL	269
Structure du capital social avant la conversion	270
Répartition des actions pour la nouvelle structure du capital	270
QUELQUES RÉFLEXIONS SUR LA NOUVELLE FORMULE DE CAPITALISATION DE LA SASKATCHEWAN WHEAT POOL ..	273
L'ÉVOLUTION RÉCENTE DE LA SASKATCHEWAN WHEAT POOL, 1997-2000: LES LEÇONS ET DÉFIS DE LA BOURSE	275
La situation financière	275
CONCLUSION	279
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES	282
BIBLIOGRAPHIE	282

CHAPITRE 14

COOPERATIVES AND DEMOCRATIC LINKAGE IN ENGLISH CANADIAN CIVIL SOCIETY	283
<i>David Laycock</i>	
THE CURRENT VOGUE IN TALK ABOUT CIVIL SOCIETY	285
Why Look at Cooperatives through the Lens of Civil Society?	285
Why Should Cooperatives Care about This?	286

CIVIL SOCIETY, DEMOCRATIC POLITICS AND COOPERATIVES	288
Democratic Linkages among Citizenship, Social Cohesion and Social Capital	289
HOW CAN COOPERATIVES CONTRIBUTE TO “DEMOCRATIC LINKAGE IN CIVIL SOCIETY?”	290
Economic Democracy and Democratic Linkage in Civil Society	290
OBSTACLES TO INCREASED COOPERATIVE CONTRIBUTIONS TO DEMOCRATIC CIVIL SOCIETY IN CANADA	299
CONCLUSION	301
REFERENCES	302
INDEX	305
NOTICES BIOGRAPHIQUES.....	309

INTRODUCTION

LA FORMULE COOPÉRATIVE ET LES DÉFIS DU XXI^e SIÈCLE ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION

Jean-Pierre Girard¹

Université du Québec à Montréal

1. L'auteur tient à remercier Daniel Côté d'avoir rendu disponible avant publication les sections d'introduction et de conclusion d'un ouvrage sur les holdings coopératifs (Côté, 2001).

Le changement de siècle et de millénaire coïncide avec des transformations majeures qui ébranlent nos sociétés. Le passage à la nouvelle économie dans un contexte de mondialisation des marchés, de réduction du rôle de l'État et de progrès technologique remue de fond en comble les sous-bassements de notre vie collective. Il en va de grands enjeux comme l'interface entre le public et le privé, les rapports entre l'intérêt général et l'intérêt individuel, l'appartenance ou l'identité, la démocratie. Pour certains, tel Jeremy Rifkin, ce sont les fondements mêmes de l'économie de marché qui sont en mutation : les réseaux se substituent aux marchés, les utilisateurs aux acheteurs, les services aux biens, etc. (Rifkin, 2000).

La formule coopérative n'est pas en marge de ce mouvement, voire de ce maelström. Des réseaux coopératifs séculaires font preuve d'imagination pour résister au très puissant pouvoir d'attraction du modèle d'entreprises à capital-actions. D'autres réseaux, d'adaptations en adaptations, se retrouvent dans une configuration organisationnelle à mi-chemin de la forme dominante capitaliste. On utilise ainsi les expressions hybridation et coopitalisme. Certains ont franchement traversé le Rubicon : la forme coopérative n'est plus qu'un souvenir. Enfin, la présence coopérative dans certains secteurs a été laminée : sous l'impact de conditions adverses telles la concurrence, les lois et les cycles économiques, des réseaux coopératifs se sont littéralement effondrés. En même temps, l'expression de nouveaux besoins sociaux accompagne l'émergence de nouvelles générations de coopératives aux profils inédits : coopératives sociales, coopératives multiservices, coopératives de régie de services.

Parallèlement à l'évolution de la coopérative se transforme également le cadre réglementaire et légal. De ce côté aussi il y a de l'action. Les législateurs prennent les devants. Voulant moderniser la coopérative, ils proposent des adaptations parfois en avance sur la pratique. À d'autres occasions, tel que l'illustre l'exemple des coopératives sociales italiennes, c'est plutôt en s'inspirant de cas expérimentaux que l'on rédige les textes juridiques².

La recomposition du paysage coopératif suscite de nombreuses réflexions, bien sûr, dans le monde universitaire s'intéressant au sujet, mais également chez les praticiens qui, malheureusement, oublient parfois le passé. En effet, on observe depuis quelques années dans le milieu coopératif une tendance à faire l'économie du détour par l'histoire (Fairbairn, 2001). Nous ne sommes pas de cette école. Le regard rétrospectif, aussi court soit-il, nous apparaît un exercice obligé pour mieux

2. Les premières expressions de ce que l'on appelle aujourd'hui les coopératives sociales ont eu lieu à la fin des années 1960 et au début des années 1970 alors que la loi les concernant ne fut adoptée qu'en 1991 (Borzaga, 1995).

saisir l'origine des grands enjeux contemporains propres à la réalité des organisations coopératives. En ce sens, la première partie de ce texte présente un survol du parcours coopératif, de ses premières manifestations formelles au XIX^e siècle jusqu'à aujourd'hui. Dans la seconde partie, par une revue bibliographique d'écrits en français et en anglais, nous identifierons quelques contributions qui, principalement depuis une dizaine d'années, ont nourri l'étude du phénomène coopératif. Ces réflexions, études et opinions se retrouvent majoritairement dans des ouvrages collectifs, des revues spécialisées sur l'économie sociale dont les *Annales de l'économie publique sociale et coopérative* et la *Revue internationale de l'économie sociale (RECMA)*, ainsi que dans des cahiers de recherche. Des travaux de recherche poursuivis par des équipes au sein de regroupements ou d'associations scientifiques dont le CIRIEC international sont aussi mentionnés ainsi que des documents émanant d'organismes internationaux, particulièrement publiés par l'Alliance coopérative internationale (ACI) et le Bureau international du travail (pour la suite, BIT ou Bureau). Au carrefour de diverses approches disciplinaires³ et de différentes perspectives d'analyse, comme l'ont démontré Benoît Lévesque et Marie-Claire Malo (1995a), le traitement du thème des coopératives se retrouve fréquemment lié à d'autres concepts tels l'économie sociale ou l'économie solidaire, l'intérêt général, la participation, l'habilitation, le capital social et la cohésion sociale, etc. Considérant qu'un article cité peut aborder plus d'un sujet à la fois, notre système de classement est relativement flexible. Une référence peut se retrouver sous plus d'une rubrique. Afin de garder un lien avec la réalité québécoise, nos propos alternent entre les grands enjeux internationaux et les considérations ou applications d'ordre local.

Enfin, loin d'être exhaustive, cette revue propose néanmoins de dégager quelques repères clés facilitant la réflexion sur l'actuelle forme coopérative et sa projection dans le XXI^e siècle.

DES ORIGINES À AUJOURD'HUI : UN PARCOURS MULTIFORME

Depuis fort longtemps, l'historiographie officielle du mouvement coopératif attribue la naissance de la coopération à la fondation, en Angleterre, de la coopérative des équitables pionniers de Rochdale en 1844. Il est maintenant largement reconnu que la coopération n'a pas une mais plu-

3. À partir d'une recension des études coopératives produites entre 1975 et 1990 au Canada français, les cinq disciplines dominantes par ordre décroissant sont la sociologie, les sciences administratives, l'économie, les études coopératives et l'histoire (Lévesque et Malo, 1995a).

sieurs influences. Oui, Rochdale marque le début du mouvement des coopératives de consommateurs et d'une formulation cohérente et articulée des principes coopératifs « fondateurs » (Leclerc, 1982 ; Fairbairn, 1994 ; Thompson, 1994), mais il faut aussi évoquer, quelque 13 ans plus tôt, l'idée de la coopérative ouvrière de production développée par Jean-Phillipe Buchez en France ou encore, dans les années 1850 et 1860, les initiatives de création de banques coopératives en Allemagne chez Hermann Schulze-Delitzsch et Friedrich Wilhelm Raiffeissen et, plus tard en Italie, les premières manifestations de coopératives d'habitation. Il ne s'agit pas tant d'établir des distinctions sémantiques que de reconnaître les mouvements sociaux et les idéologies à l'origine de ces développements coopératifs : associationnisme ouvrier en Angleterre, socialisme chrétien en France, conservatisme social en Allemagne. En terre d'Amérique, le projet coopératif d'Alphonse Desjardins dans le secteur de l'épargne et du crédit populaire et celui de l'abbé J.A.B. Allaire dans le domaine agricole découlent en droite ligne de la doctrine sociale de l'Église catholique précisée entre autres dans l'encyclique *Rerum novarum* de Léon XIII (Leclerc, 1982 ; Poulin, 1990) : protéger les classes laborieuses des excès du capitalisme mais, en même temps, leur offrir une voie différente à l'attrait des idées de gauche. Il s'agit bien entendu des formes d'influence idéologiques dominantes dans le milieu coopératif. D'autres occupent moins d'espace, mais n'en contribuent pas moins à supporter des projets originaux. Ainsi au Québec, on oublie trop souvent qu'à la fin du XIX^e et au début du XX^e siècle, sous l'impulsion d'une organisation syndicale (les Chevaliers du Travail) et d'un petit noyau de militants socialistes dont Albert Saint-Martin, un embryonnaire mouvement de coopératives de production a tenté de prendre racine (Larivière, 1979 ; Deschênes, 1976). Mais le développement coopératif par l'angle de la consommation était probablement moins menaçant pour les élites locales, dont la toute-puissante Église catholique, que le questionnement du rapport au travail comme le proposent les coopératives ouvrières et, plus globalement, ce qu'André Leclerc (1982) qualifie de doctrine de l'auto-gestion ouvrière.

Du début du XX^e siècle jusque vers la fin des années 1970, le modèle de coopératives de consommateurs imposera littéralement son hégémonie aux autres formes de coopératives. C'est du moins la position défendue par les porte-parole du mouvement coopératif, l'Alliance coopérative internationale au niveau international et, à l'échelle domestique, le Conseil de la coopération du Québec (CCQ) (Watkins, 1971 ; Lamarre, 1991). On ne peut sous-estimer l'influence de penseurs tels que, en Europe, ceux associés à l'École de Nîmes, Charles Gide et ses disciples Georges Laserre et Bernard Lavergne, ou encore, à l'École de Manchester, J.T.W. Mitchell et B. Potter-Webb et, de ce côté-ci de l'Atlantique, les

principaux animateurs de l'École nationaliste québécoise, Victor Barbeau et François-Albert Angers. Pour Leclerc (1982), ces théoriciens se situent globalement dans les écoles de la souveraineté du consommateur, écoles qui perçoivent dans la généralisation des coopératives de consommateurs la voie royale pour accéder à une utopique république coopérative.

Dans les pays occidentaux, on compte au cours du XX^e siècle de nombreux exemples d'encouragement du développement coopératif par des mesures actives des États nationaux, ceci passant au moins pour trois pays par une reconnaissance dans la constitution⁴. Dans les pays socialistes et les pays en développement, on a poussé plus loin le rapport à l'État ; dans moult cas, on a déterminé l'apport des coopératives soit à une fonction complémentaire à l'État, soit dans une relation de forte dépendance. De plus, les dirigeants du Mouvement coopératif provenaient souvent de l'appareil d'État ou du parti au pouvoir. Ce sacrifice du principe d'autonomie et de souveraineté des coopératives n'a pas été sans conséquence. L'effondrement des régimes socialistes du bloc de l'Est s'est aussi accompagné dans ces pays de la disparition de grands pans des réseaux coopératifs. Dans la société civile, l'association de l'un et de l'autre allait de soi. Depuis lors, dans la mise en place des économies de marché dans ces pays, le positionnement de la formule coopérative comme alternative valable au modèle de l'entreprise de capitaux ne va pas de soi. Bien que quelques résultats de réhabilitation soient à souligner⁵, un effort intense de sensibilisation des populations concernées ne peut être évité si l'on souhaite soustraire l'option coopérative à une trop grande marginalisation (MacPherson, 1996).

Après quatre ans de consultation et de travaux préparatoires, l'adoption en 1966 par le Bureau international du travail de la recommandation 127 sur « le rôle des coopératives dans le développement économique et social dans les pays en voie de développement » laissait entrevoir un avenir prometteur pour la formule coopérative (Bureau, 1966). À l'instar des pays socialistes, dans les pays en voie de développement, la tendance de plusieurs États nouvellement indépendants à la forte instrumentalisation des coopératives en a réduit d'autant la capacité d'innovation et de leadership alors que les besoins à satisfaire étaient et sont toujours immenses⁶. Pour Patrick Develtere (1998), en procédant à cette stimulation « artificielle » du développement coopératif coupée de mouvements sociaux, on a ainsi mis en place un secteur coopératif isolé.

4. L'Italie, l'Espagne et le Portugal (Vézina, Côté et Bernier, 2000).

5. Comme le rappelle Fairbairn (2001), en Ukraine, après la disparition du régime soviétique, dans nombre de collectivités, les coopératives de crédit ont constitué le seul système bancaire stable.

6. Tel que précisé dans un texte officiel du BIT : « *The relationship between the State and cooperatives is not one of master and servant, with cooperatives being used by governments as instruments for carrying out their plans, but rather one of partnership in development* » (Bureau, 1993, p. 16).

Trente ans plus tard, le bilan est contrasté : il oscille entre quelques belles réussites de développement de secteurs coopératif (évoquons des cas en Inde, au Sri Lanka, au Kenya et au Sénégal) et des insuccès notoires (Bureau, 1999). Les choses évoluent. On relève des cas de plus en plus nombreux où, graduellement, « le secteur coopératif fait place à un Mouvement coopératif qui cherche à se rallier à d'autres mouvements, mutuelles et associations, d'où le développement d'un véritable secteur d'économie sociale » (Develtere, 1998). Le développement dynamique des mutuelles de santé dans certains pays africains reflète bien ce nouvel élan (Atim, 2000).

La flambée du prix du pétrole au milieu des années 1970 est un événement parmi d'autres caractérisant la fin des « Trente Glorieuses », cette période couvrant les années 1945 à 1975, où « la croissance économique régulière rendait possible dans les pays développés une convergence entre forte demande en biens de consommation et augmentation de la production. Le marché, source essentielle de la dynamique sociétale, était placé sous contrôle d'un État chargé d'en corriger les effets perturbateurs » (Laville, 1995, p. 70). Cette correction des défaillances du marché s'est faite par un imposant déploiement des services d'intérêt public (Monzon Campos, 1997, p. 90). C'est aussi durant les années 1970 que de grands mouvements européens de coopératives de consommation vont marquer les premiers signes d'essoufflement face à une concurrence plus agressive et une fidélité des membres qui laisse à désirer (Birchall, 1994, p. 190). Sur le front du développement coopératif, de colossaux défis de sociétés persistent.

C'est pour prendre acte des changements alors en cours et mieux connaître les perspectives de développement coopératif couvrant la période 1980 à 2000 qu'à sa session de septembre 1978, l'Alliance coopérative internationale mandate le canadien Alex Laidlaw pour réaliser une étude sur le sujet. Dans son rapport présenté au Congrès de l'ACI tenu à Moscou en 1980, Laidlaw note tout d'abord qu'il n'y a pas assez d'études qui traitent de l'avenir de l'organisation coopérative. Puis, identifiant de grandes tendances et problèmes sur la scène internationale, il poursuit en brochant un bilan de santé du Mouvement coopératif reconnaissant alors les principaux comportements minant « l'esprit coopératif » dont l'abandon du rôle éducatif, la place grandissante des technocrates, etc. Enfin, il identifie quatre priorités devant guider les choix de l'avenir du Mouvement coopératif :

- des coopératives pour nourrir ceux qui ont faim ;
- des coopératives ouvrières en nombre croissant ;

- des coopératives de consommation pour une société anti-gaspilleuse ;
- des villages coopératifs dans les villes (Laidlaw, 1980, p. 54-61).

Au cours de l'histoire contemporaine, selon Laidlaw, les coopératives ont passé par trois grands stades de croissance avec chaque fois, une crise à traverser, à surmonter. Au début, il y a eu une crise de crédibilité. Beaucoup étaient sceptiques quant à la capacité de ce type d'organisation de vaincre l'indifférence, voire l'hostilité. Mais petit à petit, grâce à l'engagement d'un noyau de convaincus, la coopération est devenue « une bonne et noble cause ». Suivit une crise de gestionnaires. Tout en reconnaissant la valeur de la formule, plusieurs ont déchanté devant la médiocrité de la gestion des coopératives. La présence de jeunes cadres adéquatement formés a permis d'améliorer les compétences professionnelles et commerciales. La troisième crise, plus existentielle, en est une de nature idéologique. « Cette crise, c'est un doute obsédant quant au sens véritable des coopératives, et nous en sommes maintenant à nous demander si elles remplissent réellement un rôle distinct et spécifique et si elles constituent vraiment une forme originale d'entreprise. En effet, si elles ne font rien d'autre que concurrencer les autres types d'entreprises sur le plan de la rentabilité commerciale, est-ce suffisant pour que leurs sociétaires se sentent fondés à leur donner soutien et fidélité ? » (Laidlaw, 1980, p. 6).

Les années 1980 et 1990 sont placées sous le signe de profonds changements pour le Mouvement coopératif. Le modèle des coopératives de consommateurs, du moins celui qui a longtemps rayonné en Europe, s'efface à un point où, dans certains pays, des réseaux entiers disparaissent. En même temps, par leur présence significative dans des secteurs comme l'agro-alimentaire, les services financiers et les pêcheries, les coopératives asiatiques s'avèrent des acteurs à prendre davantage en considération. Leur approche souple des structures organisationnelles et leur engagement dans leur communauté expriment une nouvelle vision du développement coopératif (MacPherson, 1996, p. 37). Les coopératives multifonctionnelles aux Philippines illustrent ce type inédit de configuration. Le mouvement coopératif latino-américain s'appuie aussi sur une forte dynamique locale. Dans les pays développés, le retrait graduel de l'État au profit du marché dans de nombreuses sphères, l'abandon de dispositions réglementaires favorables aux coopératives et l'ouverture des marchés confrontent plusieurs réseaux coopératifs à un niveau de concurrence inconnu jusqu'alors. Les liens avec les membres sont remis en question, les règles traditionnelles de capitalisation, sérieusement

ébranlées : l'identité coopérative est de plus en plus malmenée. C'est la pratique qui renvoie l'écho à l'avertissement servi par Laidlaw en 1980 sur la crise idéologique alors en gestation.

Au milieu des années 1980, l'heure a sonné à l'ACI de reprendre un exercice qui revient pratiquement aux trente ans⁷ : mettre à jour les principes et règles d'action coopérative. À l'initiative du président de l'ACI, Lars Marcus, l'organisation s'est engagée en 1988 dans une longue démarche devant conduire à une reformulation des principes coopératifs. Le processus se déclinera en deux grands temps : de 1988 à 1992, sous la présidence du suédois Sven Ake Böök, un groupe de travail a mené une réflexion sur les valeurs fondamentales de la coopération. Un rapport est présenté lors du congrès de Tokyo en 1992 (Ake Böök, 1992). Puis, de 1992 à 1995, partant des observations et commentaires du congrès de Tokyo et d'une nouvelle série de consultations, le Canadien Ian MacPherson, avec l'appui d'un groupe de ressources et d'un comité consultatif, s'est consacré à formuler une déclaration sur l'identité coopérative (DIC) qui fut soumise au congrès du centenaire de l'ACI tenu en 1995 à Manchester. « S'efforçant de comprendre l'état et les besoins du mouvement coopératif en cette fin de siècle », cette déclaration est constituée d'une définition de la coopérative, des valeurs et des principes du mouvement coopératif international (MacPherson, 1996, p. I). Nous reviendrons plus loin sur des réactions suscitées par l'adoption de cette déclaration.

L'ÉTUDE DU PHÉNOMÈNE COOPÉRATIF

Dans un monde en mutation dont peu de structures ne sont pas aussi sujettes à des reconfigurations, les coopératives se voient également interpellées par ces convulsions. Études, analyses, attentes et critiques sont au menu de plusieurs réflexions menées depuis le début des années 1990. Si les angles de vue sont différents, parfois même opposés, en général on fait consensus sur l'identification des forces de changement, quoique l'évaluation de la magnitude de ces forces peut varier.

Les forces de changement

L'expansion de l'économie de marché s'accompagne aussi de la création de zones de libre-échange, d'une mobilité accrue des capitaux – ne parle-t-on pas de financiarisation de l'économie ? – et de positions de retrait de l'État dans des domaines où la présence coopérative est sensible : déclin

7. Des démarches semblables ont culminé par la révision des principes lors du congrès de Paris en 1937 et de celui de Vienne en 1966 (Watkins, 1971).

de l'appui au secteur agricole, déréglementation dans le secteur financier (MacPherson, 1996). Mondialisation, globalisation? Rappelant que la mondialisation n'est pas nouvelle mais plutôt un « phénomène d'expansion planétaire normalement bénéfique », Jacques Gélinas préfère le terme de globalisation pour bien marquer que la tendance actuelle est davantage sous le sceau « d'une gouverne du monde par de puissants intérêts économiques transnationaux et supra-étatiques » (Gélinas, 2000). Dans l'introduction d'un ouvrage sur les pratiques coopératives et les mutations sociales, Marie-Thérèse Seguin, qui prend la lorgnette de l'analyse sociologique, qualifie les mutations sociales en cours de deux ordres :

1. « les unes que nous pourrions qualifier de type "horizontal" puisqu'elles traversent de nombreux espaces géographiques et qu'elles bousculent le mode de production en fonction duquel s'étaient organisés nos modes de vie ;
2. les autres, de type "vertical", pourrions-nous dire, puisqu'elles ont trait aux systèmes de valeurs qui agissent à titre de référents dans la production de sens investi au coeur de l'activité sociale » (Seguin, 1994, p. 5).

Selon Lionel Monnier et Bernard Thiry (1997), dans la relation individu-société, l'approche néolibérale ou utilitaro-monétariste est construite à partir des comportements individuels. Le nouvel individu est ainsi « présenté comme un égoïste total, cynique et rationalisateur, poursuivant sa seule "utilité" le plus souvent mesurée à l'aune des seuls avantages pécuniaires ». La montée de l'individualisme s'accompagne d'une désintégration des structures familiales et d'une augmentation sensible du nombre de personnes âgées dépourvues de tout soutien familial (Bureau, 1999, p. 20). En outre, Jacques Defourny pointe l'explosion des liens sociaux, l'affaiblissement des ciments traditionnels qu'étaient la religion, le syndicalisme et les normes morales comme menaces à l'identité collective (Defourny, 1995). Sous l'angle néolibéral, la liberté serait réduite à la propriété et à l'accumulation des richesses (Saint-Onge, 2000).

Relevant les tendances qu'avait identifiées Laidlaw en 1980, MacPherson, dans le document de référence produit en appui à la déclaration sur l'identité coopérative, évoque les grands défis que constituent l'augmentation de la population, les pressions sur l'environnement, les cycles de pauvreté et la concentration des pouvoirs économiques dans les mains d'une petite minorité (MacPherson, 1996). Cette montée des inégalités s'accompagne aussi pour certains d'un pourrissement de la démocratie (Gélinas, 2000). Il faut également faire état de la vague de fond qui balaie le marché de l'emploi. La généralisation de systèmes automatisés, bien que générant de nouveaux emplois très spécialisés, est aussi source

de chômage. Dans une étude publiée en 1994, une organisation syndicale internationale évaluait que dans les 30 prochaines années, 2 % de la main-d'œuvre suffirait à produire la totalité des marchandises nécessaires à la demande totale (cité par Rifkin, 1996, p. 28). La délocalisation du travail vers des pays en développement, écrit-on dans un rapport du Bureau international du travail, est aussi à l'origine dans les pays développés du rejet de milliers de personnes dans le gouffre du chômage (Bureau, 1999). Les formes traditionnelles d'emploi font place à des configurations atypiques : travailleurs autonomes, contractuels, etc. Le travail et les rapports syndicats-patronats sont aussi sous une onde de choc. Exit l'hégémonie du modèle fordiste. La modernisation sociale des entreprises se traduit par la cohabitation d'une pluralité de modèles d'organisation du travail (Bélanger et Lévesque, 1994). S'inspirant de la théorie de la régulation, la lecture de ces transformations dans l'entreprise, y compris des coopératives, est d'ailleurs au cœur des travaux de recherche d'un regroupement d'universitaires québécois fondé en 1990, le Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES). De ces travaux on relève d'ailleurs, contrairement à une certaine croyance, que la participation des travailleurs à la propriété de l'entreprise comme le permet la coopérative de travail n'est pas garante d'une forme novatrice d'organisation du travail (Comeau et Lévesque, 1992).

Anciennes et nouvelles coopératives

On retrouve dans les études spécialisées sur les coopératives un thème récurrent : la question des générations de coopératives. Le traitement se fait sous différents angles, mais la perspective expérimentation-institutionnalisation revient fréquemment. Dans ce sens, à un certain stade de développement de coopératives, l'État peut prendre à son compte le projet coopératif. Citons ici les regroupements (*pools*) de commercialisation de blé qui donnent naissance à la Commission canadienne du blé en 1943 (Fairbairn, 2001), une cinquantaine de coopératives de distribution d'électricité emportées au début des années 1960 par la vague de nationalisation qui renforcera le rôle d'Hydro-Québec (Girard, 1995) et, toujours au Québec, une dizaine d'années plus tard, la transformation de cliniques communautaires en cliniques étatiques, les Centres locaux de services communautaires (CLSC) (Lévesque et Vaillancourt, 1998).

Pour simplifier le sujet des générations de coopératives, nous pourrions parler d'anciennes et de nouvelles. José Luis Monzon-Campos propose une distinction supplémentaire dans la catégorie des nouvelles coopératives :

- les anciennes sont «des coopératives de production de biens privés qui opèrent sur des marchés dérégulés et fortement compétitifs»;
- les nouvelles se présentent sous deux formes :
 - «un groupe de petites et moyennes entreprises intensives en matière de technologie produisant des biens privés sur des marchés compétitifs»;
 - un autre groupe développant des activités d'intérêt général sur des marchés très régulés et de préférence fréquemment en collaboration avec des organisations non lucratives, publiques et privées» (Monzon Campos, 1999, p. 183).

Chose étonnante, jusqu'à récemment, même pour les secteurs coopératifs représentant des milliards de dollars d'actifs ou de chiffres d'affaires, secteurs généralement classés dans le groupe des «anciennes» coopératives, d'un point de vue international, il n'existait pas de portrait d'ensemble. Par des travaux menés au Centre de gestion des coopératives de l'École des Hautes Études commerciales de Montréal, la chose semble maintenant corrigée, du moins pour le secteur coopératif des services financiers et celui de l'agroalimentaire (Côté, Vézina et Tétrault, 1998; Côté et Luc, 1996).

Le groupe des «anciennes» coopératives apparaît être le plus vulnérable aux pressions de l'environnement concurrentiel. Coordinant un groupe de travail du CIRIEC sur les grands groupes coopératifs, Daniel Côté soutient que les transformations des dix dernières années interpellent le monde coopératif au plan des structures et des stratégies mais aussi de la pertinence de son identité distincte. Il s'avère de plus en plus difficile d'assurer un arrimage adéquat entre l'association et l'entreprise devant la taille du membership et l'interpénétration des champs concurrentiels (Côté, 2001). La menace qui guette ces anciennes coopératives en est une de risques sérieux de dérive vers le modèle dominant d'entreprises, la société à capital-actions, le tout en passant par des formes intermédiaires ou transitoires d'organisations. Il y a d'ailleurs dans les écrits sur l'économie un courant qui soutient que dans un contexte de mondialisation, seule la forme capitaliste d'entreprise est compatible avec l'économie de marché (cité par Zamagni, 2001). Dans un récent portrait du développement coopératif préparé par le Bureau international du travail, on caractérise la tendance à la transformation de grandes coopératives par la réduction du membre à un simple client, ce qui conduit à la perte de la base d'adhérents; en outre, en se transformant graduellement en entreprises à capital-action, ces organisations deviennent «des entreprises d'intérêt général dominées par les gestionnaires» (Bureau, 1999,

p. 19). Même un réseau aux racines coopératives aussi denses que celui de Mondragon au Pays basque doit composer avec des arbitrages qui font glisser le modèle vers des formes hybrides (Clamp, 2000).

Selon Defourny, il ne faut pas perdre de vue que pour une bonne part, les coopératives d'usagers nées de l'ère industrielle ont connu un fort affaiblissement de deux conditions d'émergence et de développement d'organisations coopératives : la nécessité pressante de satisfaire un ou des besoins et l'identité collective. Le passage au « coopitalisme » indique que la concurrence et le marché exercent une pression qui force ces organisations à adopter « une série de pratiques qui étaient plutôt le lot de leurs concurrents : concentration financière croissante, intégration avec d'autres groupes non coopératifs, création de filiales que les membres contrôlent très peu » (Defourny, 1995, p. 20). L'uniformisation des pratiques commerciales et financières en termes de mimétisme du modèle dominant des entreprises à but lucratif est évidemment une menace à l'identité coopérative.

Dans ce que Monzon Campos identifie comme la première catégorie des coopératives dites nouvelles, des organisations fortement engagées sur des marchés concurrentiels, il y a peu d'écrits sur le sujet. Plusieurs analystes préfèrent s'en tenir aux concepts d'anciennes et de nouvelles coopératives sans aller plus loin dans les précisions. Deux exceptions d'intérêt en Amérique du nord sont toutefois à noter : le cas des New Generation Co-ops (NGC) et celui des coopératives de travailleurs actionnaires (CTA).

Phénomène datant du début des années 1990, les NGC, principalement concentrées dans le nord-ouest des États-Unis et un peu au Canada, œuvrent dans la transformation de produits en provenance d'exploitations agricoles et cherchent à maximiser la valeur ajoutée. Basées sur un engagement financier très important des membres, elles ont de singulier d'opérer par un aménagement des principes coopératifs qui les situent pour certains dans les formes hybrides d'entreprises. Trois exemples :

1. le nombre de votes en fonction de la mise de fonds ;
2. les ristournes distribuées selon la mise de fonds ;
3. la possibilité, à certaines conditions, de vendre les parts sur un marché secondaire.

Les travaux consacrés aux NGC empruntent divers angles d'analyse, certains à partir de la question des stratégies de développement local et de revitalisation des zones rurales, d'autres selon l'impact sur le développement économique et certaines encore sur une base comparative aux principes coopératifs généralement reconnus (Egerstrom, 1994 ; Stefanson,

Fulton et Harris, 1995 ; Girard et Assoumou Ndong, 1998). Dans tous les cas, l'étude des NGC ne peut faire abstraction du cadre légal et réglementaire américain, qui compte parmi les plus libéraux au monde.

Depuis une vingtaine d'années, on relève de nombreuses initiatives visant à mobiliser davantage les employés. À travers celles-ci, la participation à la propriété s'avère portée par des résultats intéressants. Une étude récente réalisée aux États-Unis révèle en effet que les entreprises pratiquant cette forme d'association des travailleurs (les Employees Stock Ownership Plans (ESOP) réalisent une croissance de 8 à 10 % supérieure aux autres firmes (Winters, 2001).

Au Québec, la formule CTA est une des formes d'incitation des travailleurs à l'actionnariat de l'entreprise⁸. Depuis 1985, une disposition de la Loi sur les coopératives permet la création de telle coopérative. Au début des années 1990, le mouvement coopératif québécois a débattu sur les conditions de reconnaissance des CTA comme coopérative « à part entière » (Comité de travail, 1991). D'autres études se sont consacrées davantage à établir le parallèle avec la formule des ESOP (Lévesque, 1992) et à décrire la situation sur le plan du développement (Côté et Luc, 1994 ; Direction des coopératives, 1995). Bien qu'un bilan exhaustif reste à faire sur l'expérience québécoise des CTA, il se dégage quelques constats provisoires :

1. le niveau moyen de participation à l'actionnariat de l'entreprise tourne autour de 20 % ;
2. très peu de cas existent de CTA ayant atteint une participation majoritaire (50 % plus 1) ;
3. certains croient que pour rendre la formule plus attirante, il faut y inclure l'accès à la plus-value.

Dans l'autre catégorie des nouvelles coopératives, on dénombre de nombreux écrits. Grosso modo, tel que l'indique Monzon Campos, on s'entend pour situer ces coopératives dans la sphère des activités d'intérêt général et œuvrant dans des marchés régulés en lien avec d'autres types d'organisations. Ces coopératives se révèlent des éléments de réponse émanant de la société civile à la redéfinition du rôle de l'État. Ceci se situe donc dans un contexte où le rôle de l'État change de statut, passant ainsi « d'une logique d'action publique, fondée sur la fourniture de services, à une logique de construction d'action publique, définie par la mise en cohérence des interventions publiques » (Duran et Thoenig, 1996, cité par Hamel, Maheu et Vaillancourt, 2000). Pour Pierre Hamel et ses collaborateurs (2000, p. 19) et en citant Marcel Gauchet (1998), non seulement l'État fait appel en proportion croissante aux ressources privées

8. Il existe aussi la formule de SPEQ.

pour mener des missions publiques, « mais de plus, elle s'appuie sur des principes différents de gestion, tant en faisant appel au néocorporatisme et à une participation accrue des citoyens qu'en redéfinissant les rapports traditionnels entre l'État et la société civile ».

Cette présence des nouvelles coopératives et plus globalement des entreprises sociales s'inscrit dans un vide laissé par l'État et le marché ou, si l'on préfère, « dans la recomposition des rapports entre l'économie, le social et les forces politiques dont [le tiers système] est porteur » (Laville, Bucolo et Hinault, 1999). Ces nouvelles coopératives se veulent une réponse à « l'émergence de nouveaux besoins sociaux relationnels, culturels en rapport avec le milieu dont l'État et le marché ne peuvent donner une réponse adéquate ». Ces organisations ont la caractéristique commune de construire des *welfare communities*, soit la « capacité de donner des réponses concrètes de manière flexible et qualitativement élevées à ces besoins » (Ghildardotti, 1999, p. 44). Ce nouvel entrepreneuriat social combine, comme le précisent Jean-Louis Laville et Guy Roustang (1999), des ressources marchandes, non marchandes et non monétaires. Bénéficiant du soutien d'un programme de la Commission européenne, un réseau de chercheurs provenant d'une quinzaine de pays connu sous le nom de Réseau EMES (Réseau européen des universités pour l'émergence de l'économie sociale) a recensé ces initiatives nouvelles qui proposent un partenariat de plusieurs acteurs aux origines diverses (Réseau EMES, 1999). Entre autres, on observe de nombreux cas de partenariats entre des autorités municipales et l'économie sociale dont des coopératives, parfois sous l'initiative du tiers système, à d'autres moments encouragés par les autorités locales. Un autre réseau en lien avec le réseau EMES, le REVES (Réseau européen des villes et régions de l'économie sociale) soutient cette nouvelle dynamique. Il évolue « pour des partenariats stables Économie sociale – Autorités locales, pour une meilleure participation des citoyens et plus de cohésion sociale » (REVES, 2001).

Il faut noter que cette nébuleuse en formation depuis une vingtaine d'années (trente pour les plus anciennes expériences telles les coopératives sociales italiennes) et identifiée au nom générique d'*entreprises sociales* n'est pas composée exclusivement de coopératives mais aussi d'autres formes d'organisations. Pour le volet strictement coopératif, que l'on parle de coopératives de producteurs autogérées en Autriche, de coopératives agrotouristiques en Grèce ou de coopératives sociales en Italie, au Danemark et en Suède, quatre caractéristiques économiques et entrepreneuriales les distinguent :

- une activité continue de production de biens ou de services ;
- un degré élevé d'autonomie ;

- un niveau significatif de prise de risque économique ;
- un niveau minimal d'emplois rémunérés.

Sur le plan social, on reconnaît cinq grandes dimensions :

- une initiative émanant d'un groupe de citoyens ;
- un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital ;
- une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité ;
- une limitation de la distribution des bénéfices ;
- un objectif explicite de service à la communauté.

Selon le BIT, qui fait référence aux coopératives actives dans les services sociaux, il s'agit d'une « école de démocratie pour la société civile qui fait naître des activités d'auto-assistance, propose des prestations à un prix abordable, contrôlé par les usagers et enraciné localement » (Bureau, 1999, p. 52). C'est entre autres pour prendre acte de cet espace grandissant de la forme coopérative dans des domaines longtemps occupés par l'État que le BIT a entrepris en 1999 une révision en profondeur de la recommandation 127, qui date de 1966. En ce sens, cette fois-ci, contrairement à 1966, on veut intégrer au nouvel énoncé des dispositions sur le développement coopératif touchant, en plus des pays en développement, les pays développés (Bureau, 1999).

Le développement de cette nouvelle génération de coopératives n'est cependant pas sujet à caution illimitée par d'autres acteurs sociaux, notamment les organisations syndicales représentant les employés de la fonction publique et parapublique tant en Europe qu'au Québec. En Europe, dans le débat sur la modernisation de l'organisation du travail, « de récentes polémiques entre organisations syndicales et Mouvement coopératif, notamment en Italie, révèlent les difficultés d'adaptation de la réglementation et du droit du travail » (Demoustier et Pezzini, 1999, p. 138). Mais ces problèmes ne sont pas insurmontables. Un fécond dialogue est engagé à l'échelle européenne entre la coopération et le monde syndical (Confédération, 2001). Au Québec, le développement des entreprises d'économie sociale (EÉS) dans le créneau des services à domicile s'est réalisé selon deux formes organisationnelles : l'organisme à but non lucratif (OBNL) et la coopérative. La volonté de coopératives de répondre aux besoins mal satisfaits de leurs membres, soit dans le champ de l'assistance et des soins aux personnes, a résulté en une levée de boucliers de la part d'organisations syndicales et du Chantier de l'économie sociale (Larose et Aubry, 1998 ; Chantier de l'économie sociale, 2001) qui y ont vu une négation de l'entente sur le développement d'EÉS dans le domaine des services à domicile négociée lors du Sommet sur l'économie et

l'emploi en 1996⁹ et une forme de privatisation déguisée. On ne tolère pas que des coopératives empiètent sur un terrain relevant de la compétence des établissements parapublics, les CLSC, même si les services ne sont rendus qu'en partie ou inaccessibles faute de ressources (Bousquet, 2000). L'opposition syndicale touche aussi la création de coopératives de services de santé.

Autre point de vue, la présence des coopératives et des OBNL dans le réseau de la santé et des services sociaux peut être conçue comme un processus de « communautarisation », en l'occurrence une alternative à la privatisation, comme l'avance Yves Vaillancourt dans ses travaux (Vaillancourt, 1997 et 1999). C'est aussi l'occasion de redynamiser le rapport à la consommation, de redonner un sens à la démocratie et à la participation des citoyens dans un contexte où, tout en reconnaissant à l'État un rôle central en matière de régulation et de financement, il est souhaitable d'encourager la cohabitation de diverses formes de prestation ou de livraison de services (Girard et Garon, 2000). Les choses évoluent. Un groupe de travail mis sur pied par le ministre de la Santé et des services sociaux afin de proposer des actions complémentaires entre le secteur privé et le secteur public dans le domaine de la santé a indiqué dans son rapport, en faisant référence aux coopératives de services de santé, « qu'il y aurait lieu, pour le réseau public, de favoriser la diffusion de l'information sur les démarches nécessaires à leur réalisation dans les groupes intéressés » (Groupe, 1999). On reconnaît ainsi formellement dans ce rapport la présence dans le domaine de la santé et des services sociaux de trois acteurs institutionnels : l'acteur public, l'acteur privé à finalité lucrative et l'acteur privé à finalité non lucrative.

Les nouveaux champs de la coopération

L'exemple des coopératives sociales en Europe et, dans une moindre mesure, des coopératives de solidarité au Québec révèle que ce développement se fait dans une multitude de domaines en lien avec la question de l'insertion professionnelle et des services aux personnes. Mais on observe également que ce développement peut s'arrimer à la question de la dévitalisation des milieux ruraux. C'est le cas en Finlande, où des coopératives fondées à l'initiative de résidents de villages par l'offre variée de services et la création d'emplois freinent l'exode des populations (Mattson, 1999, p. 169). À tous les niveaux, il s'agit d'une forme non conventionnelle de coopératives : coopérative multisociétariat et multi-services ou multifonctionnelle. Une partie des nouvelles coopératives de

9. Entente initiale précisant que le développement de ces organisations allait se faire dans le domaine des travaux légers, d'entretien domestique.

solidarité au Québec s'inscrivent aussi dans des problématiques semblables, comme l'exploitation dans de petites localités de commerces multifonctionnels (Girard, 2001). Rappelons qu'aux États-Unis, les NGC contribuent aussi à la relance de régions défavorisées, tout comme l'important réseau des coopératives de distribution du courant électrique qui couvre 50 % du territoire américain (Fairbairn, 2001). En Europe, de nombreuses initiatives se rattachant au REVES forment une nouvelle dynamique de développement local.

La crise de l'État-providence a conduit à une présence accrue de la formule coopérative dans le domaine sociosanitaire. Tel qu'exposé dans un portrait mondial réalisé par un service des Nations Unies en 1997, depuis la fin des années 1980 il y a multiplication de projets coopératifs épousant une grande variété de formes organisationnelles, usagers, producteurs, travailleurs et mixtes, qui rejoignent ainsi dans ce secteur de grands réseaux relativement « institutionnalisés », tels le complexe brésilien UNIMED qui regroupe 70000 médecins, soit le tiers du corps médical, ou encore deux grands réseaux japonais de coopératives de santé qui rejoignent près de 15 % de la population (Nations Unies, 1997).

Par ailleurs, dans les démarches de recherche d'efficience accrue et d'économies d'échelle, on peut aussi entrevoir la création de coopératives regroupant des entités publiques ou parapubliques. Depuis les premiers travaux de Bernard Lavergne sur les régies coopératives qui ouvraient à la coopération les portes du droit public (Lavergne, 1955) et les idées de Paul Lambert sur des coopératives publiques (Lambert, 1964), il semble y avoir un potentiel original d'application. Citons deux exemples en ce domaine :

- en Italie, dans la région d'Émilie-Romagne, la coopérative AGAC, détenue par 45 municipalités, fournit à ces dernières des services d'eau, de gaz naturel, d'égout et de traitement d'eau (Fairbairn, 2001) ;
- au Québec, dans la région de la Mauricie, la coopérative du service régional d'approvisionnement, propriété d'une trentaine d'établissements publics de santé et de services sociaux, a fait les preuves de sa performance à titre de mécanisme de regroupement d'achats. La fidélité de ses membres et sa croissance sont deux indicateurs incontestables de ses succès (Girard et Garon, 2000).

À un autre niveau, dans la réflexion entourant le rôle de l'État, des travaux sont menés quant à la pertinence d'impartir ou de sous-traiter des fonctions et activités à des coopératives. La capacité d'innovation des coopératives, l'intégration au sein de la même organisation d'une composante économique et sociale et l'utilisation des surplus selon des dispositions

précises sont perçues comme des éléments intéressants à valoriser. Toutefois, l'ignorance de la formule coopérative dans les cercles de la haute fonction publique au Canada freine ce choix (Restakis et Lindquist, 2001), sans parler de la farouche résistance d'organisations syndicales.

Se rattachant davantage à la question de la mondialisation, ce nouveau développement coopératif peut aussi s'opérer du côté du commerce équitable : des coopératives qui, dans les pays du nord, commercialisent des produits provenant de coopératives de producteurs localisés dans des pays en développement, transaction sous garantie ou accréditation de pratiques de commerce équitable (Barrat Brown et Adams, 1999). Rappelant les bases sociales sur lesquelles avaient pris appui le développement des coopératives au XIX^e siècle, Defourny perçoit dans le rapprochement des coopératives avec les associations la possibilité d'un nouvel élan. On y concilie des activités marchandes et non marchandes et on trouve des lieux de conscience collective partielle ou de communauté de destin sur des enjeux précis (Defourny, 1995). Par la conversion d'associations en coopératives, on ouvre la porte à de nouvelles perspectives de développement dans plusieurs secteurs d'activité.

La démocratie, la participation, la gouvernance

On reconnaît généralement que dans les différentes phases de vie d'une organisation coopérative, la participation est appelée à se modifier. Sans effort particulier pour maintenir l'intérêt de participer, à cause de la taille de l'organisation et de ses transformations, il y aurait ce que Claude Vienney appelle un phénomène de ré-identification de la personne du statut de membre à celui de client, ce qui conduit à un affaiblissement de la participation (Vienney, 1994). La concentration des pouvoirs dans les mains d'une équipe de permanents, la centralisation d'un certain nombre de fonctions dans des instances supérieures de réseaux organisés et la perception chez les membres qu'il n'y a plus nécessité de la satisfaction du besoin par une structure coopérative contribueraient également à la perte d'intérêt à la participation. À ce stade, les coopératives opèrent selon un modèle de démocratie représentative dans un cadre très formel. Le sentiment d'appartenance à la coopérative en est réduit d'autant. Est-ce un processus de dégénérescence inéluctable, pour reprendre l'expression d'Albert Meister (1974), ou y a-t-il des « voies d'évitement » ? Pour Joseph Yvon Thériault, les coopératives doivent prendre acte des transformations et cesser de prêcher à un utopique retour en arrière. Soulignant qu'« un mouvement social doit continuellement adapter ses stratégies en fonction des modifications du milieu qui le constitue et qu'il participe à créer », il affirme qu'un retour aux origines pour un mouvement

« est le signe d'un échec total : il serait l'aveu que l'action du mouvement n'a eu aucun effet sur la réalité sociale » (Thériault, 1995, p. 56). De plus, pour lui, dans une société pluraliste, le coopératisme ne peut prétendre représenter l'ensemble des individus, « mais un point de vue particulier sur le fonctionnement de la solidarité économique ». D'une identité communautaire à une intention politique, le coopératisme devrait reconnaître et affirmer sa spécificité, par exemple sur « les questions de la régionalisation, des politiques sociales, de la concertation socioéconomique, de la défense des intérêts collectifs des consommateurs qui sont ses membres » (Thériault, 1995, p. 57).

Devant les échecs importants enregistrés par de grands réseaux de coopératives de consommateurs au cours des années 1970 et 1980, un groupe de travail international regroupant praticiens et universitaires a cherché à comprendre ce qui faisait que certaines coopératives ou réseaux coopératifs de consommation résistaient mieux à ce phénomène d'érosion de la participation. De leurs travaux qui se sont étendus de 1992 à 1995 en étudiant cinq cas répartis dans autant de pays et sur trois continents, il ressort quelques idées centrales (International Joint Project, 1995) :

- Le déclin des coopératives de consommation serait essentiellement dû à une incapacité des leaders de ces organisations à valoriser davantage les ressources humaines de la coopérative tant sur le plan associatif que d'entreprise (International Joint Project, 1995, p. 3). Par ce que ces auteurs qualifient de carence, on se prive d'un ou de processus dynamique d'expression des besoins.
- Évoquant la pensée de Peter Drucker sur la mise en place d'une nouvelle société basée notamment sur la citoyenneté (Drucker, 1992), les auteurs indiquent que si cette communauté de citoyens n'est pas encore en place, il y a possibilité de l'orienter vers une approche collective par la démocratie participative. Ce concept se définit comme suit (traduction libre) : « C'est une méthode coopérative pour actualiser les valeurs propres aux coopératives et mises en application auprès des divers acteurs ou ressources humaines de l'organisation » (International Joint Project, 1995, p. 11).
- En termes pratiques, les solutions définies pour encourager la participation s'articulent en cinq grandes règles : encourager la participation des membres ; enrichir la relation entre les membres et les gestionnaires ; innover sur le plan de la structure organisationnelle ; étendre la participation à celle du personnel et développer un sens plus aigu de la responsabilité économique et sociale de la coopérative (*ibid*).

La participation ou l'appartenance sera d'autant plus soutenue que l'on trouve dans les coopératives une source d'unité forte. Ce que certains qualifient d'intensité du lien d'usage prend aussi chez Defourny le nom d'« identité collective de groupe » dans le cas des coopératives de travail ou encore de « communauté de destin partiel » pour les coopératives d'habitation (Defourny, 1995). Dans un autre ordre d'idées, l'impact des nouvelles technologies sur la participation dans les coopératives en faisant une utilisation intensive est un sujet de réflexion, voire de préoccupation grandissante pour les acteurs.

Depuis quelques années, le concept de gouvernement d'entreprise ou tout simplement de gouvernance s'avère fort populaire dans les écrits spécialisés en gestion et en management. L'ouverture des frontières au commerce, la multiplication des grands acteurs institutionnels et une sensibilité accrue aux enjeux sociétaux comme la question de l'environnement impliquent pour le gouvernement d'entreprise « des relations complexes entre des parties prenantes nombreuses et diverses, autant intérieures qu'extérieures à l'entreprise » (Preston, 1998). Mais l'étude de la gouvernance dans les coopératives et autres organisations à finalité non lucrative nécessite des repères différents de l'entreprise à capital-actions. La raison d'être est plus complexe : on cherche à maximiser l'avantage coopératif selon une logique dominante d'appartenance alors que dans l'entreprise marchande, la valorisation de l'avoir des actionnaires devient une référence incontournable. Les compétences recherchées penchent vers des critères de représentativité, de crédibilité et de légitimité alors que dans les organisations privées à but lucratif on privilégie des compétences professionnelles et techniques (Bégin, 1998). Si des travaux ont déjà eu cours sur de grands réseaux coopératifs (entre autres, Volkens, 1994, et Malo et Lejeune, 1998), il reste en friche l'étude plus détaillée de la gouvernance au sein des nouvelles générations de coopératives. Dans ce cadre, on peut postuler que l'observation des coopératives multisociétaires, multifonctionnelles et combinant des ressources marchandes, non marchandes et non monétaires devra faire appel à un appareillage analytique multivarié, capable de bien mesurer les nombreux jeux de pouvoir et d'intérêt qui traversent et, parfois, secouent ces organisations.

Les lois, les relations avec l'État

Ces dernières années, il n'y a guère d'endroits dans le monde où les législations coopératives n'ont pas fait l'objet de refontes majeures, parfois en amont de la pratique coopérative – donc en la conditionnant – d'autrefois en aval – donc en s'en inspirant. En général, on perçoit un allègement des

dispositions réglementaires, une plus grande latitude laissée aux coopératives sur le plan de la définition d'un membre, du niveau d'activité exigé avec les membres, des dispositions sur le droit de vote en matière de capitalisation ou de financement et sur le plan des règles de constitution et de distribution de la réserve. En outre, on fait état d'une tendance des lois à encourager la concentration des pouvoirs. Dans ce cas, au Québec, tant dans le Code civil que dans la Loi sur les coopératives, cela se traduit par une responsabilisation accrue du conseil d'administration au détriment de l'assemblée générale, ce qui accentuerait d'une certaine façon la faible participation des membres (Bouchard *et al.*, 1995). Dans la Loi sur les coopératives de services financiers (ancienne Loi sur les caisses d'épargne et de crédit), il s'agit d'une propension à concentrer des pouvoirs dans les instances supérieures (Lévesque et Malo, 1995b). Par contre, tel que l'illustrent parmi d'autres les dispositions sur la réserve générale dans les coopératives, soit de la protéger et d'y conserver des aspects collectifs, dans ces deux lois, le Québec se présente plutôt conservateur et non libéral vis-à-vis les autres législations coopératives en vigueur en Amérique du Nord (Girard *et al.*, 1998).

Pour Benoît Lévesque et Daniel Côté (1995), dans les discussions et les analyses sur l'évolution des lois s'adressant aux coopératives, on identifie au moins trois approches :

- « une approche déontologique se fondant sur les valeurs et principes coopératifs ;
- une approche utilitariste ou conséquentialiste qui se préoccupe d'abord de la survie de l'entreprise et donc de sa compétitivité ;
- une approche "systématique" (à partir des règles) qui tente de rendre compte de la spécificité organisationnelle de la combinaison coopérative » (Lévesque et Côté, 1995, p. 4).

Soulignant leur préférence pour l'approche systématique, Lévesque et Côté soutiennent que dans la réalité, il est plutôt rare qu'un auteur s'en tienne exclusivement à une seule approche. Ceci dit, il n'est pas trop difficile de reconnaître des points de vue opposés dans le débat sur la modification des lois, certains s'affichant en faveur d'un resserrement de la législation alors que d'autres en appellent à une plus grande libéralisation. Ainsi, partageant des critiques d'Alicia Kaplan de Drimer sur les principes coopératifs (section suivante), Hans Münkner stigmatise l'inclusion de dispositions touchant notamment l'hétérogénéité du membership, le pouvoir lié à la détention de capitaux, les règles de rendement différentes selon que le capital origine de membres-usagers ou de membres-investisseurs et la dilution des distinctions entre membres et non-membres (Münkner, 1993). De l'avis de Jerker Nilsson, faisant référence

au contexte des coopératives agricoles suédoises, il faut plutôt diminuer les contraintes légales pour leur permettre de demeurer concurrentielles. Sans allègement de l'encadrement juridique de ces coopératives, selon Nilsson, il en va d'une menace à leur survie même (Nilsson, 1995).

L'État peut jouer un rôle qui déborde la simple prescription d'un cadre légal pour les coopératives. Dans cette optique, la nature des interventions varie passablement, allant de la formulation de quelques intentions à l'adoption d'une politique globale d'appui au développement (Vézina, Côté et Bernier, 2000). Parmi d'autres cas, le programme des coopératives de développement régional (CDR) du gouvernement du Québec s'avère fort original, mariant le soutien financier de l'État à une structure coopérative réunissant des coopératives de différents secteurs partageant les grands objectifs du programme : appui au développement de nouvelles coopératives, animation sur une base régionale de l'intercoopération. Le programme des Co-operative Development Agencies (CDA) en Grande-Bretagne ressemble en partie au cas des coopératives de développement régional (Demoustier et Pezzini, 1999).

Les principes coopératifs

La modernisation des principes et la formulation de la déclaration sur l'identité coopérative à Manchester en 1995 ne font pas l'unanimité. Dans les réserves exprimées, on retrouve à nouveau des points de vue aux antipodes. André Chomel et Claude Vienney s'étonnent que devant la masse de travaux réalisés pour parvenir à la rédaction de la déclaration sur l'identité coopérative on ne se retrouve qu'avec des « aménagements aussi modestes ». Si l'on observe la situation prévalant dans les pays en développement et les pratiques qui résultent du développement de l'économie de marché et des stratégies de survie et de développement mises en œuvre depuis quelques années par les grandes organisations coopératives, Chomel et Vienney sont d'avis que l'ensemble des principes et des règles ne sont pas plus adaptés à l'un qu'à l'autre (Chomel et Vienney, 1995). Alicia Kaplan de Drimer croit que l'ouverture exprimée par la refonte des principes à l'égard de questions aussi sensibles que l'admission de membres investisseurs non-utilisateurs et les règles relatives au capital, dont l'utilisation des réserves, constituent une sérieuse menace à la capacité des coopératives de préserver l'intérêt général de leurs membres. Ainsi, rappelant que sa conception de l'intérêt général est celle de « l'intérêt commun de groupes de personnes qui rejoignent certaines entités dans le but de défendre cet intérêt commun », elle conclut que l'ensemble des transformations « menacent de bouleverser la nature coopérative de ces entités, étudiées et décrites jusqu'à nos jours par l'ACI qui

les regroupe. Il en est ainsi parce que ces dispositions permettent une participation et une influence excessive à des éléments externes, manifestement au détriment de l'intérêt général exprimé par les membres utilisateurs des services de la coopérative » (Kaplan de Drimer, 1997, p. 172).

L'économie sociale, l'économie solidaire, le troisième secteur

L'économie sociale est un concept hérité du XVIII^e siècle dans les remous de l'émergence et du déploiement du capitalisme. À l'origine, il s'agissait essentiellement d'un mouvement de résistance à la mise en place de l'économie marchande qui prônait d'établir une division entre le social et l'économique et d'offrir une solution de rechange à l'hégémonie du modèle d'un individu rationaliste et égoïste, mû par ses stricts besoins. D'un projet de société, les communautés de vie et de production d'Owen et Fourier, le concept d'économie sociale évoluera vers une spécialisation sectorielle : coopératives, syndicats, mutuelles. À la fin du XIX^e siècle, le concept comptera au Québec quelques adhérents – Desjardins ne devient-il pas membre en 1891 de la Société canadienne d'économie sociale de Montréal (Poulin, 1990, p. 79) ? –, mais cette notion d'économie sociale sera par la suite oubliée. Cette notion n'a été réhabilitée que récemment.

Dans le cadre des travaux pour le Sommet sur l'économie et l'emploi en 1996, la mise en place d'un groupe de travail dit le Chantier de l'économie sociale et l'« institutionnalisation » subséquente de cet organisme a en effet donné un vigoureux élan à l'inscription sur la place publique de ce concept. Un débat animé s'est alors fait autour de la définition : l'économie sociale rejoint des organisations selon une approche descriptive partant du statut juridique (Henri Desroche), une approche normative ou en fonction de l'adhésion à des valeurs (Jacques Defourny), une approche formelle, déterminée par les règles (Claude Vienney) et une approche socioéconomique (Jean-Louis Laville) (D'Amours, 1997). Pour Laville, qui fait référence au cas français, il faut déborder le concept trop limitatif d'économie sociale parce qu'il renvoie en partie à l'économie sociale institutionnalisée et fortement orientée vers une logique d'adaptation au mode de production marchand. De plus, Laville croit que l'on définit l'économie sociale par une approche fonctionnelle qui la réduit à un phénomène résiduel à l'État et au marché. Il propose le concept d'économie solidaire qui est composé d'initiatives inscrivant la solidarité au cœur d'activités économiques et apparaît le plus souvent dans la sphère associative (Laville, 1994 et 1995).

Les coopératives sont-elles ou non partie prenante de l'économie sociale? Si certains soutiennent une certaine forme d'exclusion, en particulier pour les coopératives fortement institutionnalisées ou profondément pénétrées de rapports marchands, d'autres préfèrent parler de coopératives appartenant à l'ancienne économie sociale (AÉS) et d'autres encore, à la nouvelle économie sociale (NÉS). Dans cette optique, on peut ainsi explorer les arrimages ou passerelles entre l'une et l'autre composantes (Lévesque, Malo et Girard, 1999). Le troisième secteur est un concept davantage présent dans l'univers anglo-saxon. On utilise aussi aux États-Unis l'expression de *nonprofit organizations* (NPO). Il n'est évidemment pas toujours aisé de délimiter les frontières de ces univers, quelques fois incluant les coopératives, d'autrefois les excluant en tout ou en partie (Defourny et Monzon Campos, 1992). Sans aller jusqu'à l'optimisme de Jeremy Rifkin (1996), qui voit dans le troisième secteur une source majeure d'emploi dans les vingt prochaines années, les statistiques révèlent qu'il y a là un important gisement d'emplois. Ainsi, une importante étude menée à l'initiative du Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project pour sept pays développés nous apprend qu'au cours des années 1980, le troisième secteur a contribué pour une croissance de l'emploi de 12,7 % contre 6,8 % pour l'ensemble de l'économie (cité par Ghilardotti, 1999, p. 44). La définition retenue par ce collectif exclut les coopératives de ses données (Salomon, Hems et Chinnock, 2000).

La présence de coopératives est indispensable à une économie équilibrée. On ne parle donc pas d'économie mixte (publique et privée) mais plurielle. Trois, quatre secteurs? Le sujet est l'objet d'échanges dynamiques. Dans ce débat, Henry Mintzberg (1995) plaide pour un système à quatre acteurs. Outre le privé et l'étatique, il identifie l'acteur coopératif et l'acteur sans propriétaire (ONG, universités, etc.).

Capital social, cohésion sociale, habilitation

Avec notamment les travaux de James S. Coleman (1988) et de Robert Putnam (1993 et 2000), le concept de capital social a suscité beaucoup d'intérêt dans diverses communautés scientifiques. Il n'est pas aisé d'en traiter, car les définitions et les mesures ne font pas l'unanimité (ISUMA, 2001). De plus, un succinct tour d'horizon laisse à penser que le concept n'a pas encore été largement exploité par des études portant sur les coopératives. Si l'on partage une définition du capital social comprenant, comme le suggère Gilles Paquet (1999, p. 17) citant Putnam, « un réseau de comportement associatif, des normes et valeurs communes, un fort degré de confiance interpersonnelle, beaucoup de convivialité », il nous

semble y avoir une piste à explorer, du moins pour les nouvelles coopératives, dans lesquelles on retrouve généralement une forte mobilisation associative. Cette lecture se trouve renforcée en intégrant la notion de participation aux associations suggérée par Putnam (1993), nommément pour des coopératives qui ont un mode de fonctionnement faisant appel à une forte participation des membres (certaines coopératives de solidarité et les petites coopératives d'habitation). Dans les secteurs d'activité où la relation personnelle, donc l'investissement en capital humain, est cruciale, la recherche suggère que les coopératives ont un avantage comparatif sur d'autres formes d'organisation, car le capital est générique et le travail, un atout important (Zamagni, 2001).

Concept près de celui du capital social, la cohésion sociale met plutôt l'accent sur les processus et aboutissements, ce qui contribue à « garder ensemble » un milieu donné. De nouveau, ce terrain semble encore peu fréquenté par la recherche sur les coopératives, mais la popularité croissante de coopératives mobilisant une collectivité, dans les cas extrêmes, pour sa survie, que ce soit la coopérative de villageois en Finlande ou encore des coopératives de solidarité au Québec faisant fonction de magasin général, devraient susciter de l'intérêt. Dans une moindre mesure, il pourrait aussi être approprié d'explorer par le truchement de ce concept de cohésion sociale l'effet structurant dans un petit milieu de la création de coopératives ayant un fort rayonnement qui peut déborder les limites du territoire immédiat. Évoquons en ce sens deux figures :

- à l'Anse Saint-Jean, dans la région du Saguenay, la création d'une coopérative de travail pour exploiter une importante infrastructure récréotouristique qui s'adresse à toute la région ;
- la fondation en 1995, à Saint-Étienne des Grès en Mauricie, d'une coopérative de services de santé. L'adhésion à la coopérative de la grande majorité des ménages et l'importante souscription de capital faite par la population sur une base volontaire témoignent d'un grand niveau de mobilisation. En outre, l'utilisation massive des services par des résidants d'autres villages a justement incité la population d'une autre petite municipalité à se donner un point de service autonome (Girard et Garon, 2000).

La notion d'habilitation renvoie, selon Marie Bouchard et Marc Gagnon (1999), à « une stratégie qui vise à rehausser le pouvoir de décider et d'agir des membres d'une organisation dans le but de favoriser l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixés, tout en respectant les valeurs qui guident son action ». Dans une société qui génère son lot d'exclus, la présence d'organismes favorisant l'accès aux pouvoirs d'entrepreneurs

de populations autrement marginalisées est à prendre en compte pour toute stratégie visant une meilleure intégration. Sous certaines conditions telles la taille, la mobilisation, le renouvellement des pratiques de gestion, la coopérative peut se révéler un mécanisme fort approprié pour répondre à ce besoin.

BIBLIOGRAPHIE

- AKE BÖÖK, S. (1992). *Co-operative values in a Changing World. Report to the 30th ICA Congress, Tokyo, October 1992*, Studies and Reports, Genève, International Co-operative Alliance.
- ANGER, F.-A. (1974). *La coopération : de la réalité à la théorie économique*, Montréal, Fides.
- ATIM, C. (2000). *Contribution des mutuelles de santé au financement, à la fourniture et à l'accès aux soins de santé : synthèse des travaux de recherche menés dans neuf pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre*, Genève, Programme Strategies and Tools against Social Exclusion and Poverty, Bureau international du travail.
- BARRATT BROWN, M. et S. ADAM (1999). « Le commerce équitable dans les échanges Nord-Sud », dans J. Defourny, P. Develtere et B. Fonteneau (dir.), *L'économie sociale au nord et au sud*, Paris, Bruxelles, De Boeck Université, p. 83-104.
- BÉGIN, L. (1998). « À différentes organisations, différentes conditions de gouvernance », *Gestion – Revue internationale de gestion*, vol. 23, n° 3, p. 23-29.
- BÉLANGER, P.R. et B. LÉVESQUE (1994). « Modernisation sociale des entreprises : diversité des configurations et modèle québécois », dans P.R. Bélanger, M. Grant et B. Lévesque (dir.), *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
- BIRCHALL, J. (1994). *Co-op : The People's Business*, Manchester, Manchester University Press.
- BOIVIN, L. et M. FORTIER (dir.) (1998). *L'économie sociale. L'avenir d'une illusion*, Montréal, Fides.
- BORZAGA, C. (1995). « La coopération sociale en Italie », *Revue internationale de l'économie sociale (RECMA)*, n° 258, p. 47-55.
- BOUCHARD, M. et M. GAGNON (1999). « L'habilitation (*empowerment*) dans les organisations coopératives. Cinq cas de gestion de coopératives d'habitation », *Cahier n° 1298-099*, Chaire de coopération Guy-Bernier, Montréal, Université du Québec à Montréal.
- BOUCHARD, M., G. CARRÉ, D. CÔTÉ et B. LÉVESQUE (1995). « Pratiques et législations coopératives au Québec : un chassé-croisé entre coopératives et État », dans A. Zevi, et J.L. Monzon Campos (dir.), *Coopératives, marchés, principes coopératifs*, Bruxelles, De Boeck Université, p. 213-242.
- BOUSQUET, R. (2000). « Aide domestique et économie sociale : Remue-ménage. Les entreprises seront-elles viables ? », *Recto-Verso*, p. 47-55.

- BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL (1993). *Final Report. Meeting of Experts on Cooperatives*, Genève, 29 mars – 2 avril.
- BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL (1966). « Recommandation 127. Recommandation concernant le rôle des coopératives dans le développement économique et social des pays en voie de développement », Genève.
- CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE (2001). « De nouveau, nous osons... », brochure.
- CHOMEL, A. et C. VIENNEY (1995). « Déclaration de l'ACI: la continuité au risque de l'irréalité », *Revue internationale de l'économie sociale (RECMA)*, n° 260, p. 64-71.
- CLAMP, C. (2000). « The internationalization of Mondragon », dans *Annals of Public and Cooperative Economics/Annales de l'économie publique sociale et coopérative*, vol. 71, n° 4, p. 557-577.
- COLEMAN, J.S. (1988). « Social capital in the creation of human capital », *American Journal of Sociology*, vol. 94 (supplément), p. S95-S120.
- COMEAU, Y. et B. LÉVESQUE (1992). « La participation des travailleurs à la propriété des entreprises au Québec », *Cahiers du CRISES*, n° 9204, Université du Québec à Montréal.
- COMITÉ DE TRAVAIL (1991). « Les coopératives de travailleurs-actionnaires. Rapport et recommandations », Lévis, Conseil de la coopération du Québec.
- CONFÉDÉRATION EUROPÉENNE DES COOPÉRATIVES DE PRODUCTION ET DE TRAVAIL ASSOCIÉ, DES COOPÉRATIVES SOCIALES ET DES ENTREPRISES PARTICIPATIVES (2001). « CECOP-CES: itinéraire d'un dialogue social européen », *Cahier 4*, Bruxelles, CECOP.
- CÔTÉ, D. (dir.) (2001). *Les holdings coopératifs: évolution ou transformation définitive ?*, Paris, Bruxelles, De Boeck Université.
- CÔTÉ, D., M. VÉZINA et M. TÉTRAULT (1998). *Profil des institutions bancaires coopératives dans le monde, 1998*, Centre de gestion des coopératives, Montréal, École des Hautes Études commerciales.
- CÔTÉ, D. et D. LUC (1996). *Profil de la coopération agricole dans le monde*, Centre de gestion des coopératives, Montréal, École des Hautes Études commerciales.
- CÔTÉ, D. et D. LUC (1994). « Le profil des coopératives de travailleurs actionnaires du Québec », Centre de gestion des coopératives, Montréal, École des Hautes Études commerciales.
- D'AMOURS, M. (1997). *L'économie sociale au Québec: cadre théorique, histoire, réalités et défis*, Montréal, Institut de formation en développement économique communautaire (IFDEC).
- DEFOURNY, J. (1995). « L'avenir des pratiques coopératives dans un monde en mutation », dans M.-T. Seguin (dir.), *Pratiques coopératives et mutations sociales*, Paris, L'Harmattan, p. 13-28.
- DEFOURNY, J., P. DEVELTERE et B. FONTENEAU (dir.) (1999). *L'économie sociale au nord et au sud*, Paris, Bruxelles, De Boeck Université.
- DEFOURNY, J. et J.L. MONZON CAMPOS (dir.) (1992). *Économie sociale, entre économie capitaliste et économie publique – The Third Sector. Cooperative, Mutual and Non-profit Organizations*, Bruxelles, De Boeck-Wesmael.

- DEMOUSTIER, D. et E. PEZZINI (1999). « Économie sociale et création d'emplois dans les pays occidentaux », dans J. Defourny, P. Develtere et B. Fonteneau (dir.), *L'économie sociale au nord et au sud*, Paris, Bruxelles, De Boeck Université, p. 123-144.
- DESCHÊNES, G. (1976). « Associations coopératives et institutions similaires au XIX^e siècle », *Revue d'histoire de l'Amérique française*, vol. 29, n° 4, p. 539-554.
- DEVELTERE, P. (1998). *Économie sociale et développement*, Bruxelles, De Boeck Université.
- DIRECTION DES COOPÉRATIVES (1995). *Les coopératives de travailleurs au Québec*, Québec, Gouvernement du Québec.
- DRUCKER, P. (1992). *Managing for the Future: The 1990s and Beyond*, New York, Truman Telley Books.
- DURAN, P. et J.-C. THOENIG (1996). « L'État et la gestion publique territoriale », *Revue française de science politique*, vol. 46, n° 4, p. 583.
- EGERSTROM, L. (1994). *Make No Small Plans: A Cooperative Revival for Rural America*, Rochester, Lone Oak Press.
- FAIRBAIRN, B. (2001). « The co-operative tradition in Canada », dans J. Restakis et E. Lindquist (dir.), *The Co-op Alternative Civil Society and the Future of Public Services*, Toronto, The Institute of Public Administration of Canada, Institut d'administration publique du Canada, p. 31-51.
- FAIRBAIRN, B. (1994). « The meaning of Rochdale: The Rochdale pioneers and the co-operative principles », *Occasional Paper Series*, Centre for the Study of Co-operatives, Saskatoon, University of Saskatchewan.
- FAIRBAIRN, B., I. MACPHERSON et N. RUSSELL (dir.) (2000). *Canadian Co-operatives in the Year 2000: Memory, Mutual Aid and the Millennium*, Centre for the Study of Co-operatives, Saskatoon, University of Saskatchewan.
- GAUCHET, M. (1998). *La religion dans la démocratie*, Paris, Gallimard.
- GÉLINAS, J.B. (2000). *La globalisation du monde*, Montréal, Écosociété.
- GHILARDOTTI, F. (1999) Intervention au colloque « L'entrepreneuriat coopératif dans l'Europe de l'an 2000 », dans Istituto Luzzatti, *L'entrepreneuriat coopératif dans l'Europe de l'an 2000 Actes*, Rome.
- GIRARD, J.-P. (2001). « La coopérative de solidarité: une formule inédite en Amérique du Nord », *Impresa Sociale*, vol. 59, septembre/octobre.
- GIRARD, J.-P. (1995). « Connaissance de l'économie coopérative québécoise: quelques repères », *Cahier n° 0995-069*, Chaire de coopération Guy-Bernier, Montréal, Université du Québec à Montréal.
- GIRARD, J.-P. (dir.) et F. ASSOUMOU NDONG (1998). « L'expérience des *New Generation Co-operatives*: la transformation, la commercialisation des produits agro-alimentaires et les nouvelles pratiques des entreprises coopératives agricoles aux États-Unis », *Cahier n° 0498-097*, Chaire de coopération Guy-Bernier, Montréal, Université du Québec à Montréal.
- GIRARD, J.-P. et I. GARON (2000). « Les coopératives dans le domaine sociosanitaire au Québec: portrait de la situation », *Cahier*, Chaire de coopération Guy-Bernier, Montréal, Université du Québec à Montréal et Direction des coopératives, Québec, Ministère de l'Industrie et du Commerce, Gouvernement du Québec.

- GIRARD, J.-P., F. COGGINS, M. CLÉMENT et M. COURNOYER (1998). «La réserve impartageable: origine, évolution, situation actuelle», Chaire de coopération Guy-Bernier, Montréal, Université du Québec à Montréal, Direction des coopératives, Québec, Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie, Gouvernement du Québec.
- GROUPE DE TRAVAIL SUR LA COMPLÉMENTARITÉ DU SECTEUR PRIVÉ DANS LA POURSUITE DES OBJECTIFS FONDAMENTAUX DU SYSTÈME DE SANTÉ DU QUÉBEC (1999). *Rapport du groupe de travail*, Québec, Ministère de la Santé et des Services sociaux.
- HAMEL, P., L. MAHEU et J.-G. VAILLANCOURT (2000). «Repenser les défis institutionnels de l'action collective», *Politique et sociétés*, vol. 19, n° 1, p. 3-25.
- INTERNATIONAL JOINT PROJECT ON CO-OPERATIVE DEMOCRACY (1995). *Making Membership Meaningful Participatory Democracy in Co-operatives*, Centre for the Study of Co-operatives, Saskatoon, University of Saskatchewan.
- ISTITUTO LUZZATTI (1999). *L'entrepreneuriat coopératif dans l'Europe de l'an 2000*, Actes, Rome.
- ISUMA (2001). «Social Capital. Le capital social», *Canadian Journal of Policy Research. Revue canadienne de recherche sur les politiques*, vol. 2, n° 1.
- KAPLAN DE DRIMER, A. (1997). «Face aux changements dans leurs structures, les coopératives seront-elles à même de préserver leur nature et l'intérêt général de leurs membres?», dans L. Monnier et B. Thiry (dir.), *Mutations structurelles et intérêt général*, Paris, Bruxelles, De Boeck Université, p. 159-175.
- LAIDLAW, A. (1980). «Les coopératives en l'an 2000. Document présenté au congrès de l'Alliance coopérative internationale à Moscou», Londres, Alliance coopérative internationale.
- LAMARRE, K. (1991). *50 ans d'avenir 1939-1989*, Lévis, Conseil de la coopération du Québec.
- LAMBERT, P. (1964). *La doctrine coopérative*, Bruxelles, Les propagateurs de la coopération Éditeur.
- LARIVIÈRE, C. (1979). *Albert Saint-Martin, militant d'avant-garde (1865-1947)*, Laval, Éditions coopératives Albert Saint-Martin.
- LAROSE, G. et F. AUBRY (1998). «La Confédération des syndicats nationaux et l'économie solidaire au Québec», *La Revue de la Confédération française démocratique du travail*, n° 11, juin-juillet, p. 38-46.
- LAVERGNE, B. (1955). *Le socialisme coopératif*, Paris, Presses universitaires de France.
- LAVILLE, J.-L. (1995). «L'économie solidaire: une nouvelle forme d'économie sociale?», *Revue internationale de l'économie sociale (RECMA)*, n° 255, p. 70-80.
- LAVILLE, J.-L. (1994). «Économie et solidarité: esquisse d'une problématique», dans J.-L. Laville (dir.), *L'économie solidaire. Une perspective internationale*, Paris, Desclée de Brouwer, p. 9-89.
- LAVILLE, J.-L. et G. ROUSTANG (1999). «L'enjeu d'un partenariat entre État et société civile», dans J. Defourny, P. Develtere et B. Fonteneau (dir.), *L'économie sociale au nord et au sud*, Paris, Bruxelles, De Boeck Université, p. 217-240.

- LAVILLE, J.-L., E. BUCOLO et A.-C. HINAULT (1999). « Recherche “vers un *welfare pluriel*” », Bruxelles, Réseau REVES.
- LECLERC, A. (1982). *Les doctrines coopératives en Europe et au Canada*, Sherbrooke, Institut de recherche et d’enseignement pour les coopératives de l’Université de Sherbrooke (IRECUS).
- LÉVESQUE, B. (1992). « Les coopératives de travailleurs-actionnaires, des ESOPs à la québécoise », *Cahier* n° 0992-047, Chaire de coopération Guy-Bernier, Montréal, Université du Québec à Montréal.
- LÉVESQUE, B. et D. CÔTÉ (1995). « Le changement des principes coopératifs à l’heure de la mondialisation : à la recherche d’une méthodologie », dans A. Zevi et J.L. Monzon Campos (dir.), *Coopératives, marchés, principes coopératifs*, Bruxelles, De Boeck Université, p. 1-15.
- LÉVESQUE, B. et M.-C. MALO (1995a). « Les études sur les coopératives : base de données bibliographiques et centres de recherche universitaires », dans M.-T. Seguin (dir.), *Pratiques coopératives et mutations sociales*, Paris, L’Harmattan, p. 247-268.
- LÉVESQUE, B. et M.-C. MALO (1995b). « Un nouveau Desjardins à l’ère de la globalisation : législation et pratiques coopératives dans les caisses d’épargne et de crédit », dans A. Zevi et J.L. Monzon Campos (dir.), *Coopératives, marchés, principes coopératifs*, Bruxelles, De Boeck Université, p. 243-280.
- LÉVESQUE, B., M.-C. MALO et J.-P. GIRARD (1999). « L’ancienne et la nouvelle économie sociale : le cas du Québec », dans J. Defourny, P. Develtere et B. Fonteneau (dir.), *L’économie sociale au nord et au sud*, Paris, Bruxelles, De Boeck Université, p. 195-216.
- LÉVESQUE, B. et Y. VAILLANCOURT (1998). « Les services de proximité au Québec : de l’expérimentation à l’institutionnalisation », *Cahiers du LAREPPS*, n° 98-04, Montréal, Université du Québec à Montréal.
- MACPHERSON, I. (1995). *Les principes coopératifs vers le 21^e siècle*, Genève, Alliance coopérative internationale.
- MALO, M.-C. et A. LEJEUNE (1998). « Un siècle de gouvernance et de gestion dans le Mouvement des caisses Desjardins », *Gestion – Revue internationale de gestion*, vol. 23, n° 3, p. 65-73.
- MINTZBERG, H. (1995). *Mintzberg on Management. Inside our Strange World of Organizations*, New York, Free Press.
- MONNIER, L. et B. THIRY (dir.) (1997). *Mutations structurelles et intérêt général*, Paris, Bruxelles, De Boeck Université.
- MONZON CAMPOS, J.L. (1999). « Les instruments pour le développement des coopératives », dans Istituto Luzzatti, *L’entrepreneuriat coopératif dans l’Europe de l’an 2000*, Actes, Rome, p. 183-186.
- MONZON CAMPOS, J.L. (1997). « Les contributions de l’économie sociale à l’intérêt général », dans L. Monnier et B. Thiry (dir.), *Mutations structurelles et intérêt général*, Paris, Bruxelles, De Boeck Université, p. 89-100.
- MÜNKNER, H. H. (1993). « Structural changes in cooperative movements and consequences for cooperative legislation in Western Europe », dans Bureau international du travail, « Structural changes in co-operative movements and consequences for co-operative legislation in different regions of the world », *Report of a Colloquium Held at Marburg, 2, 3 July 1993*, Genève.

- NATIONS UNIES (ORGANISATION DES) (1997). *Cooperatives Enterprise in the Health and Social Care Sector, A Global Survey*, New York.
- NILSSON, J. (1995). «Pratiques et principes coopératifs dans les coopératives de production. Le cas des coopératives agricoles suédoises», dans A. Zevi et J.L. Monzon Campos (dir.), *Coopératives, marchés, principes coopératifs*, Bruxelles, De Boeck Université, p. 281-306.
- PAQUET, G. (1999). *Oublier la révolution tranquille. Pour une nouvelle socialité*, Montréal, Liber.
- POULIN, P. (1990). *Histoire du mouvement Desjardins. Tome 1 : Desjardins et la naissance des caisses populaires, 1900-1920*, Montréal, Québec/Amérique.
- PRESTON, L.E. (1998). « Les parties intéressées et le gouvernement d'entreprise », *Gestion-Revue internationale de gestion*, vol. 23, n° 3, p. 13-20.
- PUTNAM, R. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, New York, Simon and Schuster.
- PUTNAM, R. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, Princeton University Press.
- RÉSEAU EMES (1999). « L'émergence des entreprises sociales en Europe », brochure, Liège, Bruxelles.
- RESTAKIS, J. et E. LINDQUIST (dir.) (2001). *The Co-op Alternative Civil Society and the Future of Public Services*, Toronto, The Institute of Public Administration of Canada, L'Institut d'administration publique du Canada.
- RIFKIN, J. (2000). *L'âge de l'accès. Survivre à l'hypercapitalisme*, Montréal, Boréal.
- RIFKIN, J. (1996). *La fin du travail*, Montréal, Boréal.
- SAINT-ONGE, J.-C. (2000). *L'imposture néolibérale*, Montréal, Écosociété.
- SALOMON, L.M., L. HEMS et K. CHINNOCK (2000). « The nonprofit sector: For what and for whom? », *Working Papers CNP-WP-37*, Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project.
- SEGUIN, M.-T. (dir.) (1995). *Pratiques coopératives et mutations sociales*, Paris, L'Harmattan.
- STEFANSON, B., M. FULTON et A. HARRIS (1995). *New Generation Co-operatives: Rebuilding Rural Economies*, Centre for the Study of Co-operatives, Saskatoon, University of Saskatchewan.
- THÉRIAULT, J.-Y. (1995). « La démocratie coopérative a-t-elle un avenir? », dans M.-T. Seguin (dir.), *Pratiques coopératives et mutations sociales*, Paris, L'Harmattan, p. 47-58.
- THOMPSON, D.J. (1994). *Weavers of Dreams: Founders of the Modern Co-operative Movement*, Center for Cooperatives, Davis, University of California.
- VAILLANCOURT, Y. (1999). « Tiers secteur et reconfiguration des politiques sociales: introduction au dossier », dans *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 11, n° 2/vol. 12, n° 1, p. 21-39.
- VAILLANCOURT, Y. avec la collaboration de C. JETTÉ (1997). « Vers un nouveau partage des responsabilités dans les services sociaux et de santé. Rôle de l'État, du marché, de l'économie sociale et du secteur informel », *Cahiers du LAREPPS*, n° 97-05, Montréal, Université du Québec à Montréal.

- VÉZINA, M., D. CÔTÉ et L. BERNIER (2000). « Les dimensions institutionnelles du rapport entre l'État et le secteur coopératif dans le développement : expériences européennes », Centre d'études sur les coopératives, Montréal, École des Hautes Études commerciales.
- VOLKERS, R. (1994). « Corporate governance and management control systems in European co-operatives », *Review of International Cooperation*, vol. 87, n° 3, p. 45-63.
- WATKINS, W.P. (1971). *L'Alliance coopérative internationale, 1895-1970*, Londres, Alliance coopérative internationale.
- WINTERS, R. (2001). « Le pouvoir aux actionnaires », *Commerce*, février, p. 51-52.
- ZAMAGNI, S. (2001). « Co-operation in the new economy: A civil economy perspective », dans J. Restakis et E. Lindquist (dir.), *The Co-op Alternative Civil Society and the Future of Public Services*, Toronto, The Institute of Public Administration of Canada, L'Institut d'administration publique du Canada, p. 77-88.
- ZEVI, A. et J.L. MONZON CAMPOS (dir.) (1995). *Coopératives, marchés, principes coopératifs*, Bruxelles, De Boeck Université.

Sites Internet

- BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL (1999), Rapport V Promotion des coopératives, 89^e session :
www.ilo.org/public/french/standards/relm/ilc/ilc89/rep-v-1.htm
- REVES (2001). www.aries.eu.int/reves

PARTIE



LE MOUVEMENT DESJARDINS

CHAPITRE



DESJARDINS, ENTRE RUPTURE ET CONTINUITÉ... L'IDENTITÉ COOPÉRATIVE, HANDICAP OU AVANTAGE CONCURRENTIEL?

Daniel Côté¹

École des Hautes Études commerciales

1. L'auteur tient à remercier monsieur Benoît Tremblay, professeur aux HEC, pour ses commentaires sur une version préliminaire de ce texte.

RÉSUMÉ

Les grands mouvements coopératifs vivent aujourd'hui une crise identitaire provoquée par divers changements structurels, tels la mutation de la nature de l'effectif, la taille de l'association et donc le problème de l'action collective, et l'interpénétration des champs concurrentiels avec les entreprises capitalistes. La question de la raison d'être et de la pertinence est donc posée. Dans cet article, l'auteur remet en question la relation entre l'identité coopérative et la notion d'avantages concurrentiels inhérents au modèle coopératif. Il identifie les fondements des organisations d'avenir, à savoir la loyauté, la mobilisation par les valeurs, l'organisation apprenante et la quête de sens et de légitimité.

Ces enjeux et défis incontournables pour toute organisation (y compris les coopératives) servent de canevas à une réévaluation de la pertinence de la nature et de la structure coopératives dans un contexte contemporain hautement concurrentiel. Les résultats de son analyse font valoir les avantages inhérents du mode d'organisation coopératif au regard des enjeux et des défis mentionnés.

Identité coopérative: rupture ou continuité, handicap ou avantage concurrentiel?
Comment traiter de ce thème, pour le moins complexe, de manière constructive et au-delà de la simple réaffirmation du caractère coopératif de la caisse Desjardins? Cette interrogation nécessaire doit prendre en compte les mutations profondes qui bouleversent nos sociétés. Je n'ai pas l'intention de m'étendre sur les bouleversements qui transforment l'industrie des services financiers, mais je crois essentiel d'aborder l'identité coopérative sous l'angle de son potentiel de compétitivité. Ceci ne signifie aucunement l'abandon des valeurs et principes coopératifs, mais, pour redonner à la distinction coopérative une importance qu'elle n'a plus actuellement, il faut démontrer la plus-value concurrentielle qu'elle recèle. À ce prix seulement l'enjeu coopératif redeviendra-t-il central.

Je compte structurer mon exposé autour de quatre idées. D'abord souligner le malaise que je perçois au sein du Mouvement Desjardins. Au cours des dernières années, j'ai eu l'occasion d'échanger avec de nombreux gestionnaires de caisses, dont les préoccupations convergent fortement. Ce malaise, ressenti de façon particulière chez Desjardins, se retrouve également ailleurs dans le monde, y compris dans un grand nombre de réseaux coopératifs de services financiers, en Europe notamment. Le malaise est donc aussi d'origine structurelle.

Une deuxième idée touche ce que j'appellerai un cadre de gestion qui intègre la distinction coopérative, laquelle représente un tout qui déborde n'importe quelle clé de gestion. Pour se distinguer, contrainte concurrentielle essentielle aujourd'hui, il faut chercher à tirer profit du potentiel qu'offre le mode d'organisation coopératif. Il faut donc aller au-delà des ristournes, des dons et des commandites, aussi importants soient-ils.

La troisième idée est tournée vers l'avenir. Nous devons nous demander à quoi ressemblera une organisation performante dans un avenir plus ou moins rapproché. Ce portrait-robot, cet idéal type d'organisation d'avenir servira de cadre de référence à une lecture moderne de la plus-value inhérente au modèle coopératif. Peut-on construire une nouvelle vision de la coopération, qui saura respecter le cœur idéologique sans sacrifier le nécessaire progrès, et vice versa?

Enfin, la dernière idée concerne la nécessité d'expérimenter, mais également d'analyser ce qui se fait dans de nombreuses caisses, en matière de gestion de la distinction coopérative. Les solutions requises sont déjà appliquées en partie dans diverses caisses. Il faut donc décrire ces pratiques nombreuses, les remettre en question et en évaluer la pertinence, mais également la « plus-value ». Cependant, cela ne sera

probablement pas suffisant, d'où la nécessité d'expérimenter, c'est-à-dire de concevoir, d'implanter et de valider de nouvelles pratiques en milieu coopératif.

UN MALAISE RESSENTI, DES RAISONS STRUCTURELLES

L'expression du malaise

Après avoir échangé longuement avec de nombreux gestionnaires, spécialement depuis deux ans, je ne peux faire abstraction du malaise souvent profond qu'ils expriment. Ce malaise prend différentes formes, suscite différentes questions. À titre d'exemples :

- Qu'est-ce que la différence coopérative en l'an 2000 ?
- Est-ce qu'elle existe encore ?
- Qu'en est-il du membre qui n'est plus coopérateur ?
- Qu'est-ce qu'on a laissé échapper ?
- Est-ce qu'il existe deux mouvements, l'un en milieu urbain, l'autre en milieu rural ?
- Où en sommes-nous dans la pratique ? Gérer la rentabilité ? Alors où est la différence ?
- Peut-on aller plus loin que les simples dons et commandites ?
- Est-ce que les changements et transformations en cours ne modifient pas radicalement le cœur idéologique du Mouvement Desjardins ?
- Quelle est la pertinence de la coopérative en contexte de mondialisation ?
- Est-ce que Desjardins se transforme en banque ?
- Quels avantages concrets pouvons-nous retirer de la coopération ?
- La clé de gestion coopérative n'arrive-t-elle qu'au dernier rang ?
- Est-ce qu'il ne faut pas faire évoluer le modèle coopératif ?

Beaucoup de gestionnaires croient devoir choisir entre *coopération* et *rentabilité*. Qui plus est, il s'avère très difficile de donner un sens à cette « distinction coopérative ». En sommes-nous réduits à des gestes plus ou moins mécaniques lorsqu'il s'agit de mettre ce concept en application ? Une application d'autant plus délicate que d'aucuns reconnaissent d'abord traiter des affaires, ensuite de distinction coopérative... Tout se passe comme s'il n'était pas possible d'aborder la gestion des affaires de la *coopérative*.

La difficulté « d'être une coopérative » apparaît donc largement ressentie sur le terrain. Ce malaise s'explique en partie par la complexité de gestion d'une coopérative, les responsables devant prendre en compte autant les affaires de l'entreprise que celles de l'association. Ce qui est encore plus difficile, c'est de gérer l'intégration de cette double réalité, indissociable de l'ensemble coopératif. La dualité association-entreprise s'appuie sur les notions de propriétaire-usager, d'orientation et de contrôle démocratique, et de partage des surplus au prorata des activités du membre dans sa coopérative. Va pour le partage des trop-perçus, mais quel sens donner au statut de propriétaire-usager? De même, est-ce que la notion d'orientation et de contrôle démocratique signifie encore quelque chose pour la très grande majorité des membres?

Des changements structurels

Un premier changement structurel constaté au XX^e siècle a trait à l'évolution du concept même de membre. Pour décrire cette évolution, Thériault (1997, p. 87-98) parle du visage paroissial (début du siècle), du visage national (les années 1930), du visage technocratique (les années 1960) et du visage individualiste (depuis 1980). Selon Thériault, ce visage individualiste laisse la caisse devant des « individus abstraits qui deviennent des clients et qui définissent leur appartenance en fonction de leurs intérêts personnels... créant une communauté de sociétaires qui n'est rien d'autre que la communauté fictive née de l'attraction naturelle des intérêts privés ». Nous voilà très loin des conditions d'émergence des coopératives, où la solidarité nécessaire est le résultat de liens « moraux et sociaux » étroits entre les usagers, membres de l'association. Nous serions en présence d'un utilitaire ramené strictement à des considérations financières, alors qu'à l'origine, le projet englobait plusieurs dimensions touchant les valeurs des personnes, de la collectivité, etc. Face à une telle évolution, il n'est pas surprenant que les acteurs impliqués (membres et employés) aient de plus en plus de difficulté à reconnaître, sinon apprécier la distinction coopérative.

Un deuxième changement structurel résulte de l'augmentation considérable de la taille de l'effectif de la coopérative. Il n'est plus rare qu'une caisse compte 15 000, 20 000, voire 30 000 membres. De tels effectifs posent le problème de l'action collective. Pour bien comprendre ce problème, il faut prendre en considération le caractère public de la caisse. La libre adhésion à coût minime et l'importance du capital collectif (les réserves) font de l'ensemble de la population le véritable propriétaire de Desjardins. Une telle structure de propriété amène le membre à s'approprier les bénéfices de l'action collective, tout en évitant d'en supporter les

coûts. Face à cette logique d'action collective, il faut s'attendre à ce que très peu de membres se préoccupent des affaires de leur coopérative, ce facteur structurel venant renforcer l'émergence du visage individualiste².

Un troisième changement structurel concerne l'interpénétration des champs d'activités des caisses et des nombreux concurrents (banques et non-banques). Au moment de l'émergence des caisses, une telle question ne se posait pas, alors qu'aujourd'hui elle est quotidienne. Les membres ont donc tendance à comparer la caisse à son concurrent capitaliste sur « ce qui est évident : les produits et services, les prix... ». Lorsqu'ils font affaire avec leur coopérative, ils ne sont que très peu conscients de la relation spécifique « membre-coopérative » dans laquelle ils sont engagés. Le très faible montant de capital social investi est davantage associé à des « frais quelconques », qu'à une décision consciente de devenir propriétaire d'une coopérative capable de répondre à ses besoins. Thériault parle de « la communauté des sociétaires qui n'est rien d'autre que la communauté fictive née de l'attraction naturelle des intérêts privés ». La difficulté croissante d'être une coopérative s'explique donc en partie par l'émergence de cette communauté d'intérêts de plus en plus privés, qui ne semble rejoindre le membre que dans son besoin d'usager, laissant son rôle de propriétaire de plus en plus à la dérive³.

Le malaise perçu est donc en partie le résultat d'une évolution structurelle où les conditions d'origine, liées aux « échecs de marché⁴ », n'ont plus la même portée. La grande majorité des membres du Mouvement Desjardins ne vivent plus ces abus.

Il est donc nécessaire de faire évoluer l'idée centrale qui est au cœur de « l'identité coopérative ». Au-delà de la valeur ajoutée associée à l'offre de produits et de services concurrentiels, existe-t-il une plus-value associée au statut de propriétaire-usager ? Et comment peuvent et doivent s'exprimer (en l'an 2000) les traits caractéristiques de la coopérative ? Les changements structurels mentionnés exigent aujourd'hui que s'exprime la différence coopérative, non pas uniquement dans l'accessibilité des produits et services offerts, mais bien dans ses pratiques, tant sur le plan associatif que sur le plan de l'entreprise, ainsi que dans la transparence et l'expression de ses valeurs. Nous touchons là, du point de vue de la gestion quotidienne, le cœur du problème actuel, alors que le membre se transforme en client et que l'employé ne comprend plus les fondements

-
2. Cette analyse, basée sur la théorie de l'action collective, doit cependant être nuancée par le constat, année après année, qu'environ le quart de la population consacre du temps à des organisations à caractère bénévole.
 3. Étant donné l'information mentionnée à la note précédente, réfléchir uniquement en termes d'« attraction naturelle d'intérêts privés » ne reflète qu'une partie de la réalité.
 4. Les économistes parlent de *market failure* en référence à des situations monopolistiques, d'absence de marché, de dissymétrie d'information, etc.

d'une logique d'action différente, d'autant plus que la marge de manœuvre s'est considérablement réduite. Les profondes transformations de l'industrie obligent le Mouvement des caisses Desjardins à repenser la pertinence de son statut coopératif, non pas pour l'amenuiser, mais bien pour l'accentuer.

Qu'en est-il dans la réalité ?

Dans les faits, Desjardins demeure indéniablement une coopérative, d'ailleurs souvent citée en exemple ailleurs dans le monde. Ce constat est évident au niveau du discours. À titre d'exemple, la lecture des récents documents rédigés en préparation du 17^e congrès ne laisse aucun doute quant à l'importance qu'occupe la coopération dans l'ensemble du Mouvement Desjardins. La problématique apparaît davantage lorsque nous pénétrons le réseau coopératif, à la fois au niveau des caisses, prises individuellement, mais également dans les relations entre les niveaux. Le problème de la distinction coopérative demande une solution conçue et validée au niveau de la caisse, où l'on retrouve l'articulation du problème, dans sa forme la plus propice à une remise en question de la pertinence, et des pratiques.

Diagnostic de la distinction coopérative

Au-delà des statuts et des discours, quelles pratiques des caisses reflètent cette distinction coopérative? Le diagnostic sur la distinction coopérative réalisé par la Confédération des caisses Desjardins permet une première analyse. Ce diagnostic touche les thèmes suivants: éducation, participation et propriété, participation et démocratie, engagement dans le milieu, intercoopération, valeurs et pratiques commerciales, valeurs et pratiques de gestion. Pour avoir eu l'occasion de lire et d'échanger sur ce diagnostic auprès d'un grand nombre de caisses, mon appréciation d'ensemble équivaut à une performance moyenne d'environ 65%, les volets concernant la participation des membres étant les plus faibles, ceux touchant les valeurs, les plus élevés. Cette constatation rejoint les fondements structurels du malaise ressenti.

Des pratiques différenciées

Un deuxième diagnostic nous est fourni par une recherche que je fais actuellement (avec Benoit Lévesque) sur l'impact socioéconomique des caisses dans la région métropolitaine.

Cette enquête nous aura permis de constituer une banque de données de 35 caisses⁵ qui ont bien voulu répondre à un volumineux questionnaire touchant les volets suivants : l'environnement socioéconomique, concurrentiel, la position concurrentielle de la caisse, les choix stratégiques, les relations avec les membres, avec les employés et avec le milieu. Je ne ferai allusion ici qu'aux résultats touchant la distinction coopérative.

Selon nos répondants, la formule coopérative leur permet d'être autonomes dans leurs choix stratégiques, tout en leur laissant une marge de manœuvre à l'échelle locale. Cette opinion est partagée par environ 80% des caisses. Pour les deux tiers d'entre elles, la formule coopérative permet également d'offrir un meilleur service alors que 50% croient que cette formule facilite la fidélisation des membres. Pour 75% des répondants, l'autonomie globale des caisses les unes par rapport aux autres est réelle ; ce pourcentage grimpe à 86% lorsque les caisses sont comparées avec les banques.

Globalement, plus de 80% des répondants se disent engagés dans leur milieu et dans leur collectivité. Il disent respecter certaines valeurs au-delà des pratiques commerciales (équité en fonction des besoins, entraide, solidarité, etc.) dans une proportion de 88%. Plus de 80% des répondants se disent bien informés des besoins de la collectivité, mais seulement 46% reconnaissent avoir des objectifs sociaux en plus de leurs objectifs d'affaires. Plus de 85% des caisses accordent une priorité à l'aspect humain des affaires. Enfin, 85% disent également privilégier des pratiques moins dommageables pour l'environnement.

L'apport de la formule coopérative

Les répondants devaient indiquer s'ils voyaient des avantages à la formule coopérative relativement à la fidélité des membres, à la qualité du service, à la marge de manœuvre locale et à l'autonomie décisionnelle. Cette question s'est avérée particulièrement discriminante. D'une part, nous avons pu séparer notre échantillon en deux groupes (19 et 15 caisses respectivement). D'autre part, nous avons pu identifier divers comportements propres aux caisses de chacun des deux groupes. Cet éclatement de notre échantillon nous aura permis de décrire le profil des caisses selon ce qu'elles pensent de la distinction coopérative.

5. Le nombre de caisses est assez élevé pour dégager des conclusions significatives confirmées statistiquement. Nous avons pu vérifier la représentativité des caisses par rapport à la population totale des caisses dans la grande région métropolitaine.

L'analyse des réponses des deux groupes respectifs révèle des différences significatives, principalement dans leurs relations avec les employés et dans leur position concurrentielle. Sur ces volets, les caisses qui voient un avantage à la formule coopérative rapportent un effet positif passablement plus important sur les relations avec les employés. Selon ces dernières (caisses du premier groupe), la coopérative permet d'accroître la motivation, l'engagement et la mobilisation des employés, assure une meilleure convergence des intérêts et objectifs et une meilleure communication entre la direction et les employés, et permet de déléguer davantage. Sur cet ensemble de facteurs, les réponses des différentes caisses divergent de façon significative, selon la perception qu'elles ont des avantages inhérents à la formule coopérative.

Une deuxième conclusion intéressante concerne la position concurrentielle⁶ des caisses. De façon globale, les caisses du premier groupe (avantages associés à la formule coopérative) jugent qu'elles ont une meilleure position concurrentielle sur 30 des 36 facteurs de réussite considérés. Pour dix de ces facteurs, les différences sont significatives et validées statistiquement⁷. Les caisses du second groupe n'avaient une position concurrentielle supérieure à celles du premier groupe pour aucun des facteurs retenus.

Une troisième conclusion ressort avec force. Les caisses du premier groupe prennent en compte la dimension coopérative dans l'évaluation du directeur général et des employés et ce, de façon nettement plus significative que celles du second groupe. En matière de priorités stratégiques (21 dimensions proposées), les deux groupes se démarquent sur les points suivants: offrir davantage de nouveaux services, afficher les valeurs collectives et intensifier l'engagement dans le milieu. Les caisses du premier groupe donnent la priorité à ces dimensions de façon nettement plus significative que celles du second groupe.

Même si beaucoup reste à faire dans ce sens, il est intéressant d'aller au-delà des considérations générales et de dégager des constats concrets quant à l'impact de la distinction coopérative, non seulement en matière de dons et de commandites, mais également sur les pratiques différentes

6. Nous avons demandé aux répondants de comparer leur position concurrentielle avec celle de leurs principaux concurrents sur 36 facteurs regroupés en 5 catégories, produits et services, approche vente, valeurs, gestion et technologie. Ils avaient à indiquer s'ils faisaient moins bien, aussi bien, mieux ou nettement mieux que leurs concurrents.

7. Les facteurs tels que taux d'épargne et de crédit, loyauté des employés, participation des employés, réputation et marge de manœuvre s'avèrent statistiquement différents à 95%. Les facteurs meilleur service, services bancaires à domicile, relations de travail et degré d'automatisation sont statistiquement différents à 90%. Par exemple, 77% des caisses du premier groupe estiment avoir une meilleure ou nettement meilleure réputation, comparativement à celle de leurs concurrents. Dans les caisses du second groupe, ce pourcentage tombe à 35%. La même logique s'applique pour chacun des facteurs considérés.

et surtout sur la position concurrentielle de la caisse. Ici, nous avons pu dégager deux profils de caisses, le premier groupe percevant des avantages coopératifs en relation avec ses membres, mais aussi avec ses employés. Les caisses de ce premier groupe s'estiment nettement (10 facteurs démontrés statistiquement) plus concurrentielles que celles du second groupe.

UN CADRE DE GESTION INTÉGRATEUR

L'idée d'un cadre de gestion intégrateur m'apparaît fondamentale. Comment exploiter cette distinction coopérative si nous abordons la gestion de la caisse sans référence à la génétique particulière qui la caractérise? Aborder la gestion de la caisse par la lunette coopérative ne veut absolument pas dire qu'il faille négliger les enjeux de compétitivité. Au contraire, toute pratique implantée à la caisse se doit d'être de niveau mondial; le membre ne pourra accepter rien de moins, qu'on l'aborde comme un client ou un propriétaire-usager. La question est donc de savoir s'il existe des pratiques différenciées de niveau mondial, propres au modèle d'organisation coopératif.

Les traits caractéristiques de la coopérative doivent s'exprimer à travers le quotidien des pratiques de gestion, tant du point de vue de l'entreprise que du point de vue de l'association. C'est de la pertinence de cet arrimage et des arbitrages stratégiques qui en découlent qu'est constituée la « cohérence coopérative ».

L'analyse de cette cohérence, rapatriée dans un univers de gestion, demande donc que l'on qualifie le projet coopératif, la raison d'être de la coopérative, sous forme d'intention stratégique. Nous devons également analyser le processus démocratique arrimé au processus d'affaires de la coopérative. Ce double processus s'exprime sous forme de pratiques d'association et de pratiques d'entreprise desquelles émergent divers arbitrages. La différence que fait la coopérative sera le résultat de la cohérence ainsi dégagée. Dans le contexte hyperconcurrentiel que nous connaissons aujourd'hui, nous devons évaluer cette cohérence au regard de la position concurrentielle de la caisse: la recherche d'une plus grande cohérence (arrimage association-entreprise) ne peut se faire au détriment d'une position concurrentielle soutenable.

Je n'irai pas plus loin sur ce point. L'idée d'un cadre de gestion intégrateur s'exprime beaucoup mieux par des exemples, qu'il serait trop long de présenter ici. Je dois cependant souligner une difficulté: la distinction coopérative est imbriquée dans un ensemble de pratiques, dont certaines sont universelles. Quelles pratiques associer à la nature

coopérative? Les limites des théories sur la coopération, en particulier sur le plan de la gestion, doivent être soulignées ici, et il faut alimenter la réflexion à partir de cas concrets de caisses reconnues pour leur double standard d'excellence, tant économique que coopératif.

L'ÉMERGENCE D'UN NOUVEAU PARADIGME

De nombreux ouvrages ont été publiés au cours des dernières années sur l'émergence d'un nouveau paradigme managérial. Pour situer les enjeux, je vais m'inspirer de quelques penseurs clés, tels Drucker, Hammer, Ghoshal et Bartlett.

Comme le souligne Drucker, il se produit périodiquement une transformation profonde, et la société se réorganise complètement, ce qui donne lieu à une nouvelle vision du monde, à de nouvelles valeurs, à une transformation des structures sociales et des institutions clés, etc. Nous vivons une telle période et, selon Drucker, nous en avons pour encore 10 à 20 ans. Nous entrons actuellement dans la seconde moitié de l'ère de « l'économie de l'information », où l'informatique est utilisée pour connecter les individus. Cette nouvelle économie⁸ se caractérise par une compression du temps, une disparition des distances, une explosion de la valeur immatérielle et une liquéfaction des frontières traditionnelles (Davis et Meyer, 1998). Dans un tel environnement, la connaissance devient la première ressource, et c'est la nature de la connaissance que de changer rapidement.

Qu'est-ce que cela signifie pour les organisations? Selon Drucker, l'organisation doit se préparer à abandonner ce qu'elle fait... et se consacrer à créer de nouveau. Elle devra se restructurer en fonction d'un haut degré de décentralisation pour accroître la rapidité de décision, elle-même basée sur la proximité du marché. Les exigences en matière de compétences et de savoir doivent être changées, et nous devons reconnaître que les connaissances appartiennent à la personne. Cependant, ces travailleurs du savoir ne peuvent pas vraiment être supervisés, ils sont les experts. Leur loyauté doit donc être gagnée, et la mise en pratique de leur savoir requiert des conditions exceptionnelles. Ce sont eux qui déterminent ce qu'ils vont apporter à l'entreprise. L'organisation moderne devient donc une organisation constituée d'égaux, de collègues. Parce qu'elle doit être gérée, plutôt que de commander, l'organisation doit inspirer.

8. Ne pas confondre ici « nouvelle économie » et nouveaux secteurs économiques.

Dans un environnement où la concurrence est de plus en plus basée sur le service et exige de grandes connaissances, la créativité et l'initiative individuelle, plus que l'homogénéité et la conformité, deviennent sources d'avantages concurrentiels. Selon Ghoshal et Bartlett (1997), un tel environnement oblige à concevoir une organisation suffisamment flexible pour exploiter la connaissance spécifique, les habiletés et les aptitudes de chacun. Ce « nouveau paradigme managérial » doit inspirer la créativité individuelle et l'initiative de chacun en s'appuyant sur la foi dans les gens. Il doit également lier et multiplier les poches d'activités entrepreneuriales et l'expertise individuelle en construisant un processus intégré d'organisation apprenante. Un tel cadre organisationnel repose sur un nouveau contrat moral par lequel « les employés, dotés de pouvoirs, sont responsables de la compétitivité de l'entreprise alors que les gestionnaires supportent leurs initiatives ».

Parce que nous savons de moins en moins de quoi l'avenir sera fait, nous devons travailler à mettre en place les conditions requises pour pouvoir s'y adapter le moment venu. La bureaucratie doit donc laisser place aux aspirations, aux valeurs et à la vision, à une compréhension systémique (cause et effet), à une optimisation des capacités d'apprentissage, tout ceci dans un contexte où les employés sont de plus en plus volontaires. *Les conditions de succès ont donc changé radicalement depuis à peine dix ans.* Comme l'affirme Hammer (1997) : « Lorsque le client vient en premier, la culture de l'entreprise doit s'adapter. Les clients demandent vitesse et agilité, ce qui est impossible si nous avons séparé le savoir et la prise de décision, non plus que si nous avons séparé "les mains, la tête et le cœur". Le client exige donc une "personne complète" pour le servir. »

Les mots clés de la présentation qui précède sont : aptitude et potentiel de chacun, loyauté, égalité, inspiration, valeurs, vision, volontariat, foi dans les personnes, pensée systémique, capacité d'apprendre. C'est en cherchant à regrouper ces mots clés dans un cadre managérial que j'en arrive à des thèmes tels que « loyauté », « organisation apprenante », « mobilisation par les valeurs » et « quête de sens et de légitimité ». Plus que les mots clés, ces thèmes s'appuient sur un cadre conceptuel et des pratiques reconnues dont nous pouvons nous inspirer.

En abordant l'idée d'un nouveau paradigme coopératif, je fais l'hypothèse d'une convergence naturelle entre les fondements des thèmes sur lesquels repose l'organisation en émergence et la distinction coopérative. Dans la mesure où ces thèmes peuvent être liés à la nature et à la structure coopérative, nous détenons les éléments qui nous permettent de dégager la plus-value inhérente à cette distinction coopérative. Si nous

démontrons un lien organique entre ces éléments et la distinction coopérative, nous pourrions redonner à cette dernière une importance stratégique qu'elle n'a plus actuellement.

La loyauté

Les analyses menées sur le sujet de la loyauté montrent que les entreprises perdent la moitié de leurs clients en cinq ans, la moitié de leurs employés en quatre ans, la moitié de leurs actionnaires chaque année... Une telle absence de loyauté affecte la performance des entreprises dans une proportion de 25% à 50% et même plus. C'est donc demander un tour de force aux gestionnaires que d'assurer le développement et la rentabilité d'une entreprise dans de telles circonstances. Au même moment émerge une meilleure compréhension des pratiques de gestion requises pour assurer la loyauté de l'ensemble des acteurs. En voici un bref aperçu.

D'abord, la loyauté doit être intégrée à la stratégie de base de l'entreprise, ce qui demande une analyse de toutes nos pratiques à la lumière de cet objectif central qu'est la loyauté. Faire de la loyauté le centre de la stratégie de l'entreprise exige que l'on reconnaisse la nécessité de livrer constamment une valeur supérieure. À cet égard, plus l'environnement concurrentiel est intense, plus il est difficile de gagner cette loyauté. En contexte hyperconcurrentiel, le degré de satisfaction doit être à son maximum⁹. Assurer une convergence maximale des pratiques génératrices de loyauté au sein de l'entreprise devient donc une absolue nécessité.

La rentabilité associée à la loyauté s'appuie sur les facteurs suivants: le profit de base associé à toute activité, la progression du chiffre d'affaires avec chaque client, les économies de coûts générées par une meilleure connaissance réciproque entre le client et l'entreprise, la recommandation de nouveaux clients par les clients actuels et l'avantage de prix que les clients fidèles ont moins tendance à négocier à la baisse. La combinaison de ces différents facteurs explique la grande rentabilité et la forte croissance qui caractérisent les entreprises qui savent s'assurer la loyauté de leurs clients et de leurs employés.

Pour s'assurer une telle loyauté, il faut aborder la gestion de l'entreprise par le biais d'un certain nombre de principes importants. Il y a d'abord, la nécessité d'un *partnership* fondé sur une éthique et une intégrité sans compromis. Un deuxième principe touche l'incontournable

9. Ici, une mise en garde s'impose face à la mesure de la satisfaction. Tout en reconnaissant sa nécessité, il faut distinguer entre satisfaction, ce que le client dit, et loyauté, ce que le client fait.

valeur ajoutée, suivie de la confiance mutuelle et de l'accès à l'information et à la transparence dans les relations entre client et entreprise. Le cinquième principe concerne l'aide concrète, active et mutuelle qui doit exister entre client et entreprise. L'entreprise doit également avoir une action immédiate sur toutes les variables qui enthousiasment le client tout en ayant la capacité de mettre l'accent sur l'inattendu qui saura l'impressionner. Une grande proximité doit être assurée entre l'entreprise et le client, afin de prendre le pouls de ce dernier régulièrement. Enfin, il faut savoir démontrer un intérêt véritable pour le client après la vente et prévoir ses besoins et attentes futures.

Comme vous le constatez, je fais continuellement référence au client et à l'entreprise. Les principes mentionnés ne s'appliquent pas uniquement à la coopérative, mais, selon Reichheld (1996), les entreprises privées doivent se transformer et repenser leur approche du client en fonction de tels principes. Les entreprises privées éprouvent beaucoup de difficultés surtout dans l'application concrète des pratiques sous-jacentes à la gestion de la loyauté. *Un infime pourcentage des entreprises savent gérer la loyauté.* L'entreprise doit effectuer des changements fondamentaux tels que trouver un meilleur équilibre entre des loyautés conflictuelles (intérêts personnel et collectif), adopter un management basé sur la personne et offrir un travail en accord avec les principes personnels, principale source d'énergie.

À l'évidence, les enjeux reliés à la loyauté concernent toute organisation qui espère se maintenir et se développer dans cette nouvelle économie. La question est de savoir s'il est plus facile pour une coopérative d'emprunter cette voie. La réponse est d'autant plus difficile qu'il faut travailler davantage avec le potentiel que représente le mode d'organisation coopératif¹⁰. La reconnaissance des principes et des valeurs à la base d'une gestion de la loyauté nous amène cependant très précisément sur le terrain des valeurs et des principes inhérents à cette nature et à cette structure distinctes. C'est comme si la coopérative n'avait qu'à être elle-même. N'y a-t-il pas là un *avantage indéniable* qui incite à « revisiter » cette nature et cette structure particulières en fonction d'enjeux contemporains incontournables ?

10. L'enquête (D. Côté et B. Lévesque) à laquelle j'ai fait référence précédemment illustre à quel point les caisses peuvent se démarquer sur cet aspect des valeurs et du management centré sur la personne.

L'organisation apprenante

Comme il a été mentionné précédemment, la question de la formation en milieu de travail est de plus en plus perçue comme une nécessité incontournable. Depuis plusieurs décennies, l'économie du savoir s'installe, s'incruste dans toutes les facettes de notre vie professionnelle et organisationnelle. Dans un tel environnement, quiconque n'acquiert pas de la connaissance risque d'être rapidement dépassé. L'apprentissage organisé devient donc un processus à vie pour le travailleur de la connaissance.

L'organisation apprenante se définit en quatre niveaux : l'apprentissage individuel, l'apprentissage d'équipe, l'apprentissage « organisation » et l'apprentissage client. À ces quatre niveaux s'ajoute de plus en plus la nécessité d'intégrer ses partenaires (fournisseurs, distributeurs, partenaires en alliance, etc.) dans le système de création de valeur auquel l'entreprise est forcément intégrée.

Selon Peter Senge (1991), l'organisation apprenante suppose la maîtrise de cinq disciplines qui caractérisent les meilleures pratiques et les conditions essentielles pour apprendre : la maîtrise personnelle, les modèles mentaux, la vision partagée, l'apprentissage d'équipe et la pensée systémique. La maîtrise de ces disciplines facilite l'élimination des barrières à l'apprentissage : nos vieilles façons de penser et d'agir, la difficulté de voir les conséquences de nos décisions, l'absence de mémoire organisationnelle, l'interprétation biaisée de nos expériences, le manque de coordination entre les parties de l'organisation, l'étroitesse de vue, etc. Faute d'espace, je ne vais présenter que la première des disciplines retenues par Senge, la maîtrise personnelle. J'insiste sur cette discipline également parce qu'elle nous centre sur le rôle clé de l'apprenant à vie comme moteur de l'organisation apprenante. Par le biais de la maîtrise personnelle, nous allons également faire le lien avec les fondements de la distinction coopérative.

Le génie des organisations apprenantes se nourrit du besoin permanent d'apprendre des individus. Ce sont ceux qui ont cette soif incessante d'apprendre qui réussissent à améliorer continuellement leur capacité d'atteindre de nouveaux objectifs. Alors que le rythme de changement s'accélère, la volonté et la capacité de se développer continuellement deviennent centrales dans la carrière d'une personne et le succès d'une organisation. Ce constat est d'autant plus important que nous sous-estimons les effets d'un différentiel d'apprentissage sur 20 ans, un peu comme si nous ne réalisions pas la différence, sur une même période, entre un placement à 7% et un placement à 4%. La majorité des gens plafonnent entre 35 et 45 ans, alors que rien ne les empêche de continuer à apprendre.

L'apprenant à vie développe une maîtrise personnelle en précisant en permanence ce qui est vraiment important pour lui, tout en acquérant une grande lucidité face à la réalité, à ses capacités, etc. Cette maîtrise personnelle repose sur son habileté à se concentrer sur ce qui représente pour lui un but véritable, une vision continuellement redéfinie de l'avenir. Rien ne semble soutenir davantage l'habitude d'apprendre que des buts humanistes et ambitieux. Avec une meilleure maîtrise personnelle, nous sommes plus motivés, nous prenons plus d'initiatives, nous sommes plus responsables et nous apprenons davantage.

La question est donc maintenant de savoir comment amener le plus grand nombre de personnes au sein de l'organisation à développer cette maîtrise personnelle, à devenir des apprenants à vie. Une piste majeure vient de ce que l'élément déclencheur se trouve, selon Senge, dans la puissance fabuleuse de l'élan du cœur, guidé par le désir sincère de servir le monde. Tout comme pour les valeurs et les principes associés à la loyauté, la coopération ne serait-elle pas immensément riche de ces buts humanistes et ambitieux? *N'y a-t-il pas là matière à bâtir un avantage concurrentiel tout en exploitant la finalité propre, inhérente de la distinction coopérative?* Nous pouvons dire sans nous tromper que ce potentiel est largement sous-exploité actuellement.

La mobilisation par les valeurs

Dans une organisation de l'avenir, la mobilisation sera évidemment un facteur important. Les organisations dépendent donc de plus en plus du talent et de la créativité d'employés volontaires, alors qu'environ 80% des « travailleurs du savoir » disent décider eux-mêmes ce qu'il faut faire au travail, plutôt que de se le faire dicter par un patron. Les entreprises doivent donc mettre en place ce nouveau contrat moral (auquel j'ai fait référence précédemment), qui sera caractérisé par un renversement des rôles et des responsabilités. De tels constats nous obligent à marier la croissance individuelle et la performance économique, et à repenser les moteurs fondamentaux de la mobilisation, élément essentiel de la performance individuelle, elle-même au cœur du succès de l'entreprise.

Selon Kotter, ce qui motive et inspire les gens, c'est la satisfaction des besoins humains fondamentaux d'accomplissement, d'appartenance et de maîtrise de sa propre destinée, ainsi que l'habileté à vivre à la hauteur de ses idéaux personnels. Goleman (1998) abonde dans le même sens. Ce qui s'avère la plus grande source de satisfaction, c'est le défi créatif et la stimulation du travail lui-même, et la chance de pouvoir continuer à apprendre. Goleman cite dans l'ordre trois autres sources de

satisfaction : la fierté d'accomplir des choses, la camaraderie et la possibilité d'aider les autres et de transmettre des connaissances. Loin derrière viennent le prestige et, encore plus loin, les gains financiers.

Dans l'entreprise, cependant, le véritable engagement reste rare puisque 90% des employés se situent davantage à l'échelle de la collaboration (sincère ou formelle). L'adhésion doit être un acte librement consenti, ce qui exige de se sentir responsable de la réalisation d'une vision. De plus, cette vision devra cadrer avec les valeurs vécues au jour le jour, sinon elle ne pourra susciter d'enthousiasme. Une entreprise qui saura concevoir un cadre cohérent, intégrant ces principes et ces valeurs, pourra se bâtir une position concurrentielle forte.

Les facteurs de mobilisation de Kotter et de Goleman peuvent prendre diverses formes pour chacun d'entre nous. Besoins humains fondamentaux, appartenance, participation au sens large, maîtrise de sa destinée, idéaux personnels, fierté, camaraderie, etc., la distinction coopérative offre-t-elle plus de perspective relativement à ces facteurs de mobilisation? Pour certains, assurément, pour d'autres, non. Cela dépend ce qui mobilise chacun. Cependant, *la propriété coopérative offre de plus grandes possibilités de toucher les idéaux personnels, une plus grande participation, la poursuite d'objectifs humains fondamentaux, etc.*

On peut analyser ce problème de motivation du point de vue des employés, mais aussi du point de vue des dirigeants. La recherche que je mène actuellement sur l'impact socioéconomique des caisses dans la région métropolitaine offre quelques pistes.

De façon très générale, les employés sont largement impliqués face aux défis, aux orientations et aux projets majeurs de leur caisse. Les répondants disent dans une proportion de 92% associer leurs employés aux enjeux stratégiques de la caisse. Consultés sur le climat et le style de gestion à la caisse, les répondants soulignent la très grande participation des employés aux décisions (91%), le partenariat, la collaboration et l'entraide (94%), la responsabilisation des employés (97%) et enfin, l'initiative (94%). Il faut également prendre en compte l'engagement des caisses dans leur milieu. Plus de 80% d'entre elles participent aux efforts d'amélioration de la situation sociale de leur milieu d'appartenance. Enfin, il faut souligner la participation de plus de 13 000 dirigeants aux différents conseils de caisses.

La recherche de sens et de légitimité

Les transformations radicales et la réorganisation de la société ont des effets majeurs sur les entreprises. Est-ce que cela signifie que tout doit changer? Collins et Porras (1996) proposent une réponse très intéressante à cette

interrogation. Ces deux chercheurs ont étudié en profondeur 17 entreprises reconnues pour leur excellence depuis très longtemps, la plus jeune ayant été fondée en 1945. La liste des entreprises analysées comprend Citicorp, Proctor & Gamble, Johnson & Johnson, Merck, GE, 3M, IBM, Motorola, etc. Collins et Porras ont ensuite comparé ces entreprises à des concurrents de grande qualité sans être pour autant considérés comme des entreprises visionnaires. Les résultats de cette recherche s'avèrent des plus intéressants pour comprendre ce que sont et font les entreprises gagnantes. À notre niveau, la question est de savoir ce que nous pouvons apprendre de ces entreprises pour mieux réfléchir sur la distinction coopérative.

La principale conclusion formulée par Collins et Porras est que les entreprises visionnaires sont guidées par une idéologie fondamentale, des valeurs intrinsèques et un sens de leur utilité qui vont au-delà de la rentabilité. Elles savent préserver leur idéologie de base quasi religieusement, ne la modifiant que rarement, voire jamais. Les valeurs à la base de cette idéologie constituent une plate-forme solide, insensible aux variations des tendances et des modes. Les entreprises visionnaires manifestent cependant une vigueur progressiste qui leur permet de changer et de s'adapter sans compromettre leurs idéaux de base. Elles sont transparentes à propos de ce qu'elles représentent et n'ont pas peur de se fixer de grands objectifs ambitieux. Ce que nous apprenons d'elles est d'autant plus important qu'elles ont su le conserver sur une longue période, au-delà des cycles, des modes, des vagues. Voilà un fondement précieux, en cette période de tourbillon où nous avons l'impression que tout doit changer.

Une idéologie intrinsèque constitue donc l'élément primordial du développement historique des entreprises visionnaires. Toutefois, selon Collins et Porras, ce n'est pas le fait d'avoir une idéologie correcte, mais plutôt l'authenticité de l'idéologie et le fait pour l'entreprise de s'y conformer de façon durable qui fait la différence. Les entreprises visionnaires vont donc imprégner leurs salariés d'une culture forte, sélectionner et préparer très soigneusement leurs équipes dirigeantes, en adéquation avec leur idéologie intrinsèque, etc. C'est la quête de sens et de légitimité.

Les conclusions de cette recherche sont précieuses pour revoir la pertinence du mode d'organisation coopératif. D'abord, nous devons reconnaître l'importance d'une idéologie intrinsèque, bâtie sur des valeurs fondamentales, que l'entreprise saura préserver à travers les cycles et les âges. Non seulement l'entreprise ne sera pas pénalisée, mais celle qui saura mieux que les autres préserver cette idéologie de base pourra aspirer à l'excellence. Une telle entreprise doit cependant savoir stimuler le progrès avec vigueur et constance. C'est moins le contenu de l'idéologie qui fait la différence que la capacité de l'entreprise d'en assurer

l'authenticité. Cela suppose donc une grande cohérence de l'ensemble de ses orientations, de ses politiques et de ses pratiques à partir de cette idéologie de base.

Cette quête de sens et de légitimité puise de l'intérieur son inspiration et sa pertinence. Elle propulse l'entreprise au-delà de la stricte recherche du profit. Paradoxalement, l'entreprise qui poursuit de tels objectifs se révèle plus rentable que ses concurrentes qui se limitent à la maximisation du profit.

Ces conclusions, inspirées de l'expérience des entreprises les plus performantes du XX^e siècle, nous permettent de *mettre en perspective les bases idéologiques propres aux coopératives*. Plusieurs pensent y voir une faiblesse en contexte concurrentiel, mais *si nous savons assurer la transparence et la cohérence relativement à cette idéologie, elle devrait plutôt se révéler un atout stratégique*.

Organisation d'avenir et distinction coopérative

Les fondements d'une organisation d'avenir reliés à la loyauté, à l'organisation apprenante, à la mobilisation et à la quête de sens et de légitimité offrent à la fois un cadre conceptuel et des pratiques puissantes pour relever les défis contemporains. Au cœur de la réflexion sur chacun de ces thèmes se retrouve l'humain dans toute sa richesse: éthique, intégrité, transparence, aide mutuelle, intérêt véritable au-delà des affaires, buts humanistes et élan du cœur, sentiments d'appartenance, idéaux personnels, fierté, camaraderie... *Les fondements de ce management émergent semblent donc en forte convergence avec les fondements de la distinction coopérative*. Il faut cependant, pour tirer profit des fondements de ce nouveau paradigme managérial, une très grande cohérence. Cœur idéologique, stratégie centrée sur la loyauté, apprenant à vie, but véritable et lucidité, idéaux personnels, etc., voilà sur quoi doit reposer la cohérence coopérative. Ces éléments constituants permettent de repenser la distinction coopérative dans un langage moderne, orienté vers la gestion, sans sacrifier les enjeux de la compétitivité.

De cette analyse se dégage la nécessité d'un cadre de gestion intégrateur de la distinction coopérative, qui pourra ainsi retrouver son importance stratégique. Il deviendra alors possible d'aborder la gestion des affaires de la coopérative et d'en dégager la plus-value.

LA NÉCESSITÉ D'EXPÉRIMENTER ET DE VALIDER DES PRATIQUES « COOPÉRATIVEMENT PERFORMANTES »

La gestion de la distinction coopérative n'est pas un problème résolu, loin s'en faut. Je viens de présenter les fondements de ce que je crois être un nouveau paradigme coopératif. L'articulation des deux réalités, nouveau paradigme managérial et distinction coopérative, ne pourra s'accomplir que par l'expérimentation et l'analyse de pratiques de gestion. Par exemple, comment mettre en place une stratégie centrée sur la loyauté tout en exploitant la spécificité coopérative? Le même questionnement vaut pour l'organisation apprenante, la mobilisation et la quête de sens et de légitimité.

Il va sans dire que plusieurs de ces questions ont déjà trouvé réponse et entraîné de nouvelles pratiques dans nombre de caisses. Il importe donc d'identifier, de valider et de diffuser l'ensemble de ces pratiques, qui devront être de niveau mondial. Recherche, expérimentation, modélisation, validation doivent désormais faire partie intégrante de la démarche.

CONCLUSION

J'ai commencé cet exposé en soulignant l'ambiguïté du titre retenu: «Entre rupture et continuité... handicap ou avantage?»

Trop souvent, nous abordons le débat de la distinction coopérative en marge des enjeux plus globaux de la compétitivité, mais également des enjeux de la pratique au quotidien. Le gestionnaire fait donc face à une ambiguïté qu'il doit résoudre, souvent seul, sous-équipé, alors que la pression s'accroît de toutes parts. Ce n'est pas une position confortable, vous en conviendrez. Qu'il y ait un malaise n'est donc pas surprenant.

La distinction coopérative est loin d'être disparue du quotidien des caisses. Qui plus est, l'enquête que nous menons actuellement tend à démontrer que ceux qui voient un avantage dans le modèle coopératif adoptent des comportements différents, tant sur le plan stratégique que sur celui de la relation avec les employés. Cette différence coopérative semble se traduire par une meilleure position concurrentielle. Ces résultats me semblent des plus prometteurs si nous voulons approfondir l'avantage concurrentiel coopératif, celui-ci devant forcément s'imbriquer dans des pratiques qui reflètent une recherche de cohérence et des arbitrages spécifiques. Ramener le débat à l'échelle des pratiques nous oblige à considérer l'intégration de la distinction coopérative dans les affaires de la caisse, surtout si cette intégration est porteuse d'avantages concurrentiels.

La recherche d'un nouveau paradigme coopératif est une piste prometteuse. Nous devons réfléchir sur les fondements d'une organisation gagnante et en faire des balises pour revoir la pertinence du modèle coopératif. Mon analyse m'amène à la conclusion que *le modèle coopératif est robuste face aux défis d'avenir*. Cette robustesse ne peut cependant se matérialiser que si nous apprenons à intégrer distinction coopérative et gestion des affaires.

Revenons au titre de cette conférence : handicap ou avantage concurrentiel? *Je crois qu'il y a un avantage concurrentiel associé à l'identité coopérative. Cependant, si la gestion est trop dissociée de la recherche d'une cohérence propre à la distinction coopérative, il y a fort à parier que cet avantage se transformera en handicap.*

BIBLIOGRAPHIE

- BARNARD, C. (1938). *The Functions of the Executives*, Boston, Harvard University Press.
- BHOTE, K.R. (1996). *Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty*, New York, AMA Membership Publications Division.
- BLACKWELL, R.D. (1997). *From Mind to Market*, New York, HarperBusiness.
- BOYETT, J.H. et J.T. BOYETT (1998). *The Guru Guide*, New York, John Wiley and Sons.
- BRILMAN, J. (1995). *L'entreprise réinventée*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- COLLINS, J.C. et J.I. PORRAS (1996). *Bâties pour durer, les entreprises visionnaires ont-elles un secret?*, Paris, First.
- CONSEIL DE LA COOPÉRATION DU QUÉBEC (1974). *Les traits caractéristiques de la coopérative*, Conseil de la coopération du Québec.
- CROZIER, M. (1989). *L'entreprise à l'écoute*, Montréal, InterÉditions.
- CÔTÉ, D. (2000a). « Les coopératives et le nouveau millénaire: l'émergence d'un nouveau paradigme », *RECMA*, n°s 275-276, avril, p. 149-166.
- CÔTÉ, D. (2000b). « The emergence of a new co-operative paradigm », dans B. Fairbairn, I. MacPherson et N. Russell (dir.), *Canadian Co-operatives in the Year 2000*, Centre for the Study of Co-operatives, Saskatoon, University of Saskatchewan, p. 250-267.
- CÔTÉ, D. (1999). « L'organisation apprenante, un défi d'avenir... Maintenant », *Revue Effectif*, novembre-décembre, p. 22-27.
- CÔTÉ, D. (1996). « La gestion d'une Caisse populaire : entre rupture et continuité », *Cahier de recherche*, Moncton (N.-B.), Chaire de coopération de Moncton.
- CÔTÉ, D. et F. BOULVA (1999). « La coopérative agricole Les Appalaches : la coopération, un choix stratégique », *Cahier*, Centre d'études en gestion des coopératives, École des Hautes Études commerciales, septembre.
- DAVIS, S. et C. MEYER (1998). *Le paradigme du flou*, Paris, Village Mondial.

- GHOSHAL, S. et C.A. BARTLETT (1997). *The Individualized Corporation*, New York, HarperBusiness.
- GOLEMAN, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*, New York, Bantam.
- HAMEL, G. et C.K. PRAHALAD (1995). *Competing for the Future*, Boston, Harvard Business School Press.
- HAMMER, M. (1997). « The soul of the new organization », dans *The Organization of the Future*, San Francisco, Jossey-Bass.
- HAMMER, M. et J. CHAMPY (1993). *Le reengineering*, Paris, Dunod.
- HIRSCHAMN, A.O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Declines in Firms, Organizations and States*, Cambridge, Harvard University Press.
- PETERS, T. (1992). *Le chaos management*, Paris, InterÉditions.
- REICHHELD, F. (1996). *The Loyalty Effect*, Boston, Harvard Business School Press.
- SENGE, P. (1991). *La cinquième discipline*, Paris, First.
- SÉRIEYX, H. (1993). *Le Big Bang des organisations*, Paris, Calmann-Lévy.
- THÉRIAULT, J.Y. (1997). « Les figures changeantes de la communauté des sociétaires Desjardins », dans Benoît Lévesque (dir.), *Desjardins: une entreprise, un mouvement ?*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

CHAPITRE

2

LE QUÉBEC ET LE MOUVEMENT DESJARDINS¹

Jean-Pierre Girard

Université du Québec à Montréal

1. Ce texte s'inspire d'un article publié en juin 2000 dans le numéro 128 de la revue *Forces*, « Le parcours de Desjardins, une étonnante osmose avec la société civile », p. 38-49. L'auteur tient à remercier Michel Séguin pour ses commentaires sur une version préliminaire de ce texte.

RÉSUMÉ

Organisation née de la pensée et de l'action d'un personnage visionnaire, le Mouvement Desjardins se développe et prend racine au Québec par un jeu constant de va-et-vient entre les attentes et les besoins de la société : quelques fois en avance, d'autres fois légèrement en retard, mais jamais au point de rupture. L'actuel contexte, caractérisé par une féroce concurrence et une fidélité à la baisse des sociétaires, nécessite des ajustements majeurs. La volonté de s'engager dans le XXI^e siècle en préservant une structure qui s'appuie sur des caisses, plutôt que de les transformer en succursales ou en agences d'une caisse centrale, comme l'ont fait d'autres grands réseaux coopératifs, est l'occasion de dynamiser le dispositif de gouvernance des caisses locales et d'encourager un engagement plus senti dans le développement du milieu.

Le parcours du Mouvement Desjardins, tout au long du XX^e siècle, est placé sous le signe d'une étroite osmose avec la société civile d'ici. Les données sont on ne peut plus éloquents : l'évolution du volume d'affaires, la diversification des domaines d'activités, la multiplication des points de service, l'introduction et le déploiement des nouvelles technologies et l'augmentation du sociétariat, tout converge vers une grande correspondance avec les besoins du milieu. Cette relation entre le Mouvement et le Québec s'est bâtie par un jeu de balancier. À l'occasion, Desjardins s'est fait appeler du pied pour mieux épouser les attentes de ses membres ; pensons ici au retard du début des années 1960 pour s'ouvrir au prêt à la consommation. À d'autres moments, c'est plutôt le Mouvement qui s'est révélé à l'avant-garde du changement, comme en témoigne l'implantation du système intercaisses au milieu des années 1970. Parfois encore, Desjardins se révèle tout à fait ajusté à l'expression d'un important mouvement de société. L'expansion du réseau des caisses dans la région métropolitaine s'est produite concurremment avec la plus importante poussée d'urbanisation qu'a connue le Québec au XX^e siècle, soit dans les vingt années suivant la fin de la Deuxième Guerre mondiale.

Le dialogue semble avoir relativement bien résisté à l'usure du temps, ce qui est loin d'avoir été le cas d'autres expériences coopératives, à l'origine fort prometteuses. Aussi novatrice et porteuse de changement qu'ait été l'autogestion ouvrière à l'ère de Tito en Yougoslavie – ne parlait-on pas de l'Homme nouveau, dans ce pays aujourd'hui éclaté ? –, le legs contemporain se résume à peu de choses. Les grands complexes de coopératives de consommation qui se sont développés dans plusieurs pays européens au début du XX^e siècle, notamment en Autriche, en France et dans les Pays-Bas, se sont réduits, depuis une trentaine d'années, comme une peau de chagrin, voire sont disparus complètement (Bureau international du travail, 2000). Même en Angleterre, berceau de la coopération, les coopératives de consommation éprouvent de plus en plus de difficultés à résister aux assauts d'une féroce concurrence intérieure et étrangère.

En fait, le Mouvement Desjardins a bien répondu au caractère relativement homogène de la société civile au Québec, et ce n'est pas le fruit du hasard. Cette organisation s'est développée grâce à mille et une antennes branchées sur le milieu : les membres, bien sûr, mais aussi les représentants de ces membres, les dirigeants. Outre la gratuité de la fonction, ces dizaines de milliers de Québécois et, de plus en plus, de Québécoises qui, au cours du dernier siècle, ont volontairement accepté d'assumer ce rôle y ont consacré temps, idées et connaissances. Puis il y

a les hommes et les femmes de toutes les régions du Québec qui ont fait carrière chez Desjardins², tous autant de personnes sensibles aux besoins de leur environnement.

Mais la conjoncture change, et l'industrie des services financiers connaît de grands bouleversements. N'en évoquons ici que trois : l'acceptation par le gouvernement fédéral du décloisonnement des activités (bancaires, fiduciaires, d'assurance et de courtage), l'ouverture à la présence d'institutions étrangères et l'expansion phénoménale des transactions électroniques. Ces changements font que, depuis quelques années, Desjardins se bute à une concurrence tous azimuts. La certitude des clientes acquises a fait place aux doutes. La fidélité exclusive n'est plus au rendez-vous. L'organisation doit redoubler d'imagination pour conserver sa place de première institution financière des Québécois.

Ce texte propose, dans un premier temps, un survol de la traversée du XX^e siècle par le Mouvement Desjardins, en insistant sur des événements caractéristiques du va-et-vient de la relation à la société civile : parfois à l'avant-garde du changement, d'autres fois retenu par le poids de la tradition ou la lourdeur de l'appareil. Prenant acte des changements majeurs qui touchent l'organisation depuis une dizaine d'années et de la volonté des dirigeants de préserver la structure actuelle, fondée sur les caisses à la base, plutôt que de transformer celles-ci en succursales, la seconde partie suggère deux pistes d'actions susceptibles de renforcer le dispositif d'arrimage du Mouvement aux besoins des sociétaires : l'amélioration du système de gouvernance et un engagement plus significatif des caisses dans le développement du milieu.

LA TRAVERSÉE DU XX^e SIÈCLE

Les fondements : une stratégie songée, un partenariat réussi

Beaucoup a été dit et écrit sur le fondateur du Mouvement des caisses populaires qui a conservé son nom, Alphonse Desjardins. Quoique nourri de nombreuses lectures et entretenant une abondante correspondance avec les promoteurs outre frontière de formules semblables aux caisses, Desjardins est avant tout un praticien, quelqu'un qui recherche des réponses concrètes à des besoins fortement ressentis par lui et ses concitoyens. Outre sa profonde détermination et son engagement constant dans la promotion et la diffusion de son modèle d'entreprise populaire

2. Premier employeur privé au Québec depuis plusieurs années, ce qui inclut les coopératives, le Mouvement Desjardins compte plus de 35 000 employés.

d'épargne et de crédit, la réussite de son action semble tenir à la conjonction de quelques grandes qualités : une juste appréciation des attentes du milieu, une capacité à nouer les alliances avec les acteurs clés de l'époque et l'aptitude à mettre en place une stratégie de développement performante. Bien sûr, à la base, il y a la construction de son modèle d'institution financière, construction lente et patiente, sorte d'amalgame de ce qui existait alors en Allemagne, en Italie, en France et en Angleterre. Et le modèle d'organisation qui voit le jour en 1900 à Lévis n'est pas un absolu. En être pragmatique, Alphonse Desjardins n'hésite pas à revoir certaines règles, telle la clause sur l'impartageabilité de la réserve générale³, quitte à apporter des changements par la suite.

L'appui du clergé catholique est un facteur central du développement des caisses. Desjardins exigeait d'ailleurs comme condition *sine qua non* à la fondation d'une caisse la présence d'un représentant de l'Église locale. Ceci se traduit à l'occasion par l'engagement du vicaire ou du curé dans le rôle de gérant. Le territoire de la caisse épouse celui de la paroisse et souvent, du moins à l'origine, la caisse est logée dans le presbytère. Le clergé est mobilisé, mais il n'est pas seul. Trois structures d'appui au fonctionnement de la caisse – le conseil d'administration, la commission de crédit et le comité de surveillance – contribuent à associer des acteurs importants du milieu tout en les responsabilisant. Ces représentants locaux, de petits notables à l'époque, permettent une réponse adaptée aux attentes du milieu. De plus, la présence de ces bénévoles accélère l'évaluation des demandes formulées par des sociétaires résidant dans la paroisse.

La construction d'un mouvement

Alphonse Desjardins a beaucoup influencé le développement des caisses. En fait, jusqu'à son décès survenu en 1920, la très grande majorité des 140 caisses fondées l'ont été en partie par une implication directe de Desjardins. La plupart fonctionnent selon un mode artisanal, faisant largement appel au travail bénévole. Dans les douze années suivant son décès, les caisses auront à composer avec des conditions adverses, dont la crise économique qui débute en 1929. En 1932, le pivot de ce développement passe à un doigt de disparaître : la caisse centrale Desjardins de Lévis, qui traverse une grave crise de liquidité, est sauvée *in extremis* par

3. À ce sujet, contrairement à une certaine croyance, à la fondation de la première caisse populaire en 1900, en cas de dissolution, la réserve générale était partageable entre les membres dans les caisses. Ce n'est qu'une fois la formule mieux assise, autour de 1910, que Desjardins interviendra pour demander au législateur une disposition assurant l'impartageabilité de la réserve. On peut émettre l'hypothèse que c'est pour faciliter le recrutement de nouveaux membres qu'à l'origine, Desjardins a laissé cette porte ouverte (Girard *et al.*, 1998, p. 14).

un emprunt garanti par l'Archevêché de Québec (Poulin, 1994, p. 133). On évalue d'ailleurs, en 1932, que près de 40 % des caisses fondées à ce jour sont disparues. Le lien de confiance avec la population risque de se rompre.

S'élevant au-delà de leurs différences, les représentants des quatre unions régionales existantes conviennent que les caisses doivent se doter d'un mécanisme central d'inspection et de vérification, sinon l'État pourrait s'appropriier le réseau, ce qui serait s'engager sur une voie périlleuse, en opposition avec un des éléments clés de la pensée du fondateur, l'indépendance des caisses à l'égard de toute ingérence politique. Lors de la création, en 1932, de la Fédération de Québec des Unions régionales des caisses populaires Desjardins, cette organisation exprime une volonté claire de professionnaliser l'intervention, mais, davantage encore, c'est le coup d'envoi d'une plus grande synergie sur le plan de la pensée et de l'action dans le réseau de caisses. Bénéficiant d'un appui financier de l'État qui couvre en partie les coûts de la vérification et l'œuvre de propagande, le Mouvement peut se doter de ressources permanentes, élaborer des normes et des standards communs. L'institutionnalisation du Mouvement est fermement engagée.

La base est en place pour poursuivre l'expansion du réseau des caisses. La population réagit favorablement, et on assiste à un dynamique déploiement des effectifs. De 1933 à 1944, 724 caisses populaires voient le jour, en plus de six nouvelles unions régionales. Le sociétariat augmente de façon sensible, passant de 2 % de la population en 1920 à 8 % en 1944. Cet élan a une forte coloration rurale. Échaudées par l'expérience des années 1920, les caisses sont plus conservatrices dans leurs pratiques de prêt. Ainsi, au terme de la Deuxième Guerre mondiale, les caisses n'ont prêté à leurs membres que le tiers de leur actif, qui s'établissait à 90 millions de dollars. L'emprunteur moyen apparaît aussi, à cette époque, comme presque toujours plus riche que le membre moyen. Une partie importante de l'épargne déposée dans les caisses est investie dans des obligations et, question de se prémunir contre le mauvais sort, des sommes plus élevées sont gardées en réserve.

L'élan de l'après-guerre

Le portrait va changer radicalement avec l'après-guerre. La population a cumulé un bon niveau d'épargne. Le rationnement observé durant la Deuxième Guerre mondiale a particulièrement touché les biens durables. De plus, rappelle l'historien Paul-André Linteau, « le plein-emploi et la hausse des salaires contribuent à accroître de façon significative les revenus des ménages ». C'est pour être en mesure « de recueillir une partie de l'accroissement du revenu disponible », poursuit cet auteur d'une

intéressante étude sur l'expansion des caisses à Montréal durant la période 1940-1960, « que les caisses vont connaître un développement dynamique en région urbaine » (Linteau, 1993, p. 2). Ce réservoir d'épargne permet au Mouvement Desjardins d'être au premier plan du boom immobilier et de prendre une part grandissante du marché du prêt hypothécaire.

À un autre niveau, Desjardins, à l'écoute de ses membres, prend le virage du décloisonnement en se dotant de ressources sur le plan de la prestation de services d'assurance. Ainsi est créée en 1944 la Société d'assurance des caisses, puis, en 1948, l'Assurance-vie Desjardins. Les années 1950 et surtout 1960 marquent une transformation de l'autorité au sein du Mouvement. La modernisation de l'organisation se manifeste par un poids accru des employés permanents dont, au premier chef, le gérant. La dynamique situe ce dernier, pour reprendre l'expression de Roger Levasseur et d'Yvan Rousseau, « entre notable local et technocrate du centre » (Levasseur et Rousseau, 1997). La contrepartie est un effacement graduel du rôle des élus bénévoles.

Reflet du jeu de va-et-vient constant entre modernisation et tradition, Desjardins enregistre par ailleurs un retard en matière d'ouverture aux prêts à la consommation. Ce n'est qu'après études et longues discussions que le Mouvement s'engage dans cette voie, dans les années 1960. Il n'est pas trop tôt. Depuis plusieurs années déjà fleurit une industrie de compagnies de finance, entreprises reconnues pour imposer des taux d'intérêt élevés, et les banques sont fort actives dans le marché du prêt à la consommation.

En matière d'ajustement aux besoins changeants des membres, le temps requis pour proposer le prêt à la consommation et la très longue gestation du projet de carte de crédit sont contrebalancés, notamment dans l'offre de produits et services, par l'introduction des services informatisés et du système intercaisse. L'adhésion des Québécois à l'organisation ne se dément pas, bien au contraire ! Ainsi, sur une période de 24 ans, soit de 1960 à 1984, le sociétariat a crû de 1 211 000 à 3 975 000 membres alors que l'actif a littéralement explosé, passant de 688 millions à 20 milliards de dollars.

L'affirmation de l'individualisme

Le Mouvement Desjardins traverse la période des années 1980 et du début des années 1990 avec succès. Commencée en 1979 par l'intégration du réseau des caisses d'économie, l'ouverture de Desjardins à d'autres populations coopératives s'exprime aussi, en 1983-1984, par l'accueil de quelques caisses d'entraide économique et, en 1989, par l'association, à titre de

membres auxiliaires, de trois fédérations de caisses hors Québec. L'élargissement de la gamme de services offerts, l'introduction de nouvelles technologies automatisant des processus d'affaires, les guichets automatiques et la carte de débit, bref l'expression du changement chez Desjardins trouve un accueil favorable auprès des sociétaires. L'acquisition par Desjardins, en 1993, du complexe financier La Laurentienne reçoit aussi un écho positif, quoique certains s'interrogent sur la cohabitation de caisses et de succursales bancaires au sein de la même institution⁴.

Mais les années 1990 sont marquées par les transformations radicales de l'industrie des services financiers. Outre que la concurrence s'accroît considérablement avec la venue d'institutions financières étrangères, elle est aussi plus féroce. Desjardins ne peut plus capitaliser sur son avantage d'être la seule institution financière décloisonnée. Le législateur fédéral a donné aux banques les marges de manœuvre leur permettant d'élargir leur offre de services. La concurrence élabore des stratégies de niches et s'attaque à la portion la mieux nantie des sociétaires de Desjardins. Elle cible les 20 % de personnes qui détiennent 80 % des actifs et abandonne volontiers à Desjardins les personnes âgées et les assistés sociaux, des catégories de consommateurs pas assez payantes. Cyniques, certains doivent se réjouir de voir l'organisation confrontée à la nécessité de concilier rentabilité et mission sociale.

Enfin, la concurrence n'est plus seulement logée dans un autre édifice du quartier ou de la ville, elle pénètre les foyers par la poste et, subrepticement, par voie virtuelle : Internet et le courrier électronique. Ainsi, cette concurrence n'a même plus besoin d'avoir pignon sur rue dans le quartier, un des avantages qui a longtemps fait la force de Desjardins.

En plus de devoir achever l'intégration des secteurs assurances de La Laurentienne en son sein, Desjardins doit rattraper du terrain, notamment dans les marchés des fonds communs de placement et du prêt commercial.

En l'espace de quelques années, l'organisation met en place une série d'initiatives visant à mieux répondre à la nouvelle donne :

- La reconfiguration du mécanisme d'offre de services prend le nom de réingénierie des processus d'affaires.
- La recherche d'économie dans les frais d'administration s'exprime par un important mouvement de fusion traversant l'organisation de bas en haut : fusion de caisses, abolition des

4. Desjardins se départira en 1998 de la composante bancaire du complexe La Laurentienne, la Banque Laurentienne.

fédérations. On poursuit aussi une démarche de réduction des effectifs, principalement par attrition et préretraite.

- Le développement d'une force de frappe dans des créneaux particuliers se traduit par la création de centres de financement aux entreprises et de centres de financement à l'agriculture.

L'attachement des sociétaires à Desjardins persiste, mais il n'est plus inconditionnel. La fidélité est à la baisse. On partage ses activités avec une ou plusieurs autres institutions financières. Le sociologue Joseph Yvon Thériault, de l'Université d'Ottawa, qualifie la représentation actuelle de la communauté des sociétaires de « figure individualisante », c'est-à-dire des « individus qui définissent leur identité à l'entreprise en fonction de leurs intérêts personnels » (Thériault, 1997, p. 96).

Le sociétaire se révèle plus difficile à connaître et à saisir. L'augmentation vertigineuse du nombre de transactions électroniques⁵, qui, en 2000, dépasse 80 % des transactions chez Desjardins, prive le Mouvement de cette connaissance du membre que permettait la fréquentation régulière et assidue de la caisse. Le sociétaire devient « sociovirtuel ».

Enfin, il faut le reconnaître, Desjardins souffre, ces dernières années, d'une baisse sensible de popularité. Un sondage réalisé pour la revue *Commerce* en janvier 2000 place, « au sommet des mal-aimées, deux institutions plus québécoises que le sirop d'érable : le Mouvement Desjardins et le Canadien » (Bérard, 2000, p. 18). D'autres sondages semblent indiquer que ce n'est pas en devenant une banque que le Mouvement corrigera cette perception (*Le Devoir*, 1999).

DEUX DÉFIS DE PROXIMITÉ

Les transformations qui chamboulent le Mouvement depuis quelque temps visent avant tout à le mettre au diapason de l'industrie des services financiers. Comme le rappelle Ian MacPherson, l'adaptation « signifie être de plus en plus intégrée dans les systèmes technologiques nationaux et internationaux, en dépit des risques d'homogénéisation que cela entraîne, tant du point de vue du fonctionnement des systèmes que de la façon dont ils sont réglementés » (MacPherson, 1995, p. 67).

Jusqu'où ira ce processus ? À l'exemple de ce qui s'est passé en Europe avec la Rabobank des Pays-Bas (Bureau international du travail, 2000), les modifications en cours conduiront-elles la caisse unique aux centaines de succursales ? Abolira-t-on ainsi les structures démocratiques

5. Dépôts et retraits directs, paiement de factures au guichet automatique ou par Internet, etc.

de base pour n'avoir, à l'instar des grandes institutions bancaires, qu'un conseil d'administration chapeautant l'entreprise ? Fera-t-on du client un membre du Mouvement Desjardins plutôt qu'un membre d'une caisse en particulier ? Peut-être, mais jusqu'à nouvel ordre, la position affirmée est celle du maintien du système actuel de caisses avec leurs instances démocratiques, leur conseil d'administration et leur conseil de vérification et de déontologie. Dans ce contexte, qu'est-ce qui peut renforcer le lien entre l'organisation et les membres⁶ ? Des travaux de recherche-action⁷ et des interventions sur le terrain suggèrent au moins deux voies : l'amélioration du système de gouvernance et une vision plus stratégique de l'engagement de la caisse dans le milieu.

Le système de gouvernance

Avec la reconfiguration du mouvement, il y aurait beaucoup à dire sur le système de gouvernance, tant sur le plan des acteurs que sur celui du partage du pouvoir, de l'interaction avec les divers paliers décisionnels, etc. Notre propos portera principalement sur la composition et le rôle de la principale structure démocratique de la caisse, son conseil d'administration.

En matière de représentativité, un effort a été fait, depuis quelques années, pour encourager la présence de femmes dans les conseils d'administration et les conseils de vérification et de déontologie de caisses. C'est bien, mais pour une meilleure compréhension des attentes et des besoins d'un sociétariat qui se veut hétérogène, tant dans ses croyances et ses valeurs que dans sa composition socioprofessionnelle, il est aussi urgent de faire davantage de place aux jeunes⁸, aux communautés culturelles, aux acteurs du développement local et aux personnes provenant des différentes strates socioéconomiques. Cette composition plurielle des instances dirigeantes de la caisse ne sera pas facile à atteindre, le nombre de sièges étant plus limité. Depuis 1986, le nombre de dirigeants a fondu du tiers – avec entre autres, au milieu des années 1990, l'abolition de la commission de crédit – et, avec la poursuite des fusions, il devrait continuer à baisser. De plus, il y a possibilité de résistance aux changements, particulièrement de la part du groupe dominant dans ces conseils, les hommes appartenant à la tranche d'âge de 50 à 65 ans.

6. C'est ce qu'indiquent les interventions du président du Mouvement Desjardins, M. Alban D'Amours, parmi lesquelles l'allocution prononcée à l'occasion des assemblées générales annuelles du Mouvement des caisses Desjardins (D'Amours, 2000).

7. Entre autres, en l'an 2000, une recherche commanditée par une fédération de caisses populaires visant à mieux cerner le rôle des dirigeants de caisses.

8. L'âge moyen des dirigeants de caisses se situe autour de 55 ans.

On doit aussi trouver des façons de faire fonctionner ces structures pour mieux mettre en valeur la contribution de chacun. Si la fonction d'administration et de contrôle de la caisse est importante, avec les nombreux mécanismes d'autorisation et d'évaluation venant des niveaux supérieurs ou d'organismes réglementaires, l'utilisation intensive de mesures de crédit, de ratio, etc., est-il normal que les réunions soient encore souvent monopolisées par la présentation de séries chiffrées sur lesquelles les dirigeants ont peu d'emprise ? Dans un contexte où le temps des individus est de plus en plus précieux, pourra-t-on perpétuer encore longtemps un modèle de réunion qui relève davantage de la tradition ? Le XVI^e congrès des dirigeants de 1996 a clairement indiqué que le rôle des dirigeants touche aussi les relations avec les membres et les relations avec le milieu, sans oublier les relations avec le mouvement (Mouvement des caisses Desjardins, 1996). Cinq ans plus tard, peu de choses semblent avoir changé. Les relations avec les membres et les relations avec le milieu sont limitées et demeurent souvent l'apanage exclusif du directeur général ou du président, ou des deux. Moderniser le fonctionnement du conseil d'administration et laisser plus de place aux initiatives et à l'expression des idées, dans le respect des compétences de chacun, constituent des éléments essentiels en vue d'actualiser le système de gouvernance.

Ce défi n'est pas simple, car il passe par la recherche d'un délicat équilibre entre une tendance centralisatrice du Mouvement – elle-même poussée par la concurrence et des exigences réglementaires – et une certaine autonomie de la caisse à la base, que des dirigeants nostalgiques souhaiteraient plus manifeste. Il nécessite aussi une adaptation culturelle, tant à la direction générale des caisses qu'à la présidence, principaux pôles d'autorité et artisans du mode de fonctionnement actuel. L'ouverture à l'échange, au dialogue, à la cohabitation d'intérêts et de points de vue différents demande la préparation de ces personnes.

L'engagement dans le milieu

Les caisses doivent aussi préciser leur engagement dans le milieu. À ce sujet, l'image qui vient à l'esprit est celle d'une institution donnant à telle œuvre, tel tournoi, qui commandite tel événement. La présence du Mouvement dans le milieu manque trop souvent de plan d'ensemble, de vision stratégique d'intervention claire. Il existe des exemples de caisses qui ont fait preuve d'un puissant leadership dans leur coin de pays, sur des enjeux cruciaux pour le développement de la collectivité : promotion de l'entrepreneuriat individuel et collectif, stimulation du développement résidentiel, accessibilité aux services de santé, soutien dynamique à la vie communautaire, etc. À tel endroit, cela veut dire soutenir la création d'une

coopérative-jeunesse de services permettant ainsi aux adolescents de se créer un emploi d'été, tout en les sensibilisant aux règles de fonctionnement d'un collectif de travail. Dans tel autre cas, la caisse est partie prenante à la conception d'une stratégie de développement du milieu. Ailleurs, elle assume un véritable leadership et se fait le principal artisan d'un projet majeur pour la collectivité, comme l'illustrent deux cas récents de fondation de coopératives de services de santé en milieu semi-urbain (Assoumou Ndong et Girard, 2000).

Les retombées sont palpables. Des jeunes qui décident de fonder un foyer sur place, des personnes âgées qui consomment des services de santé ou trouvent un hébergement sur mesure, des conditions stimulant le développement des affaires et la création d'emplois. La mesure est économique, mais aussi sociale, tels le renforcement de la cohésion dans le milieu, l'enrichissement du capital culturel et social, etc.

Un point commun semble ressortir de ces actions : la caisse et ses dirigeants se perçoivent comme des acteurs du développement local. On déborde ici le rôle d'institution se limitant aux transactions financières pour s'engager dans le milieu avec une vision à moyen et à long termes de l'avenir. Non pas en solo, mais, comme le prescrivent les règles de réussite des stratégies de développement du milieu, en partenariat avec d'autres acteurs partageant ces mêmes préoccupations.

La caisse, par ses racines associatives, a toute la légitimité nécessaire à de telles actions. De plus, par son appartenance au réseau Desjardins, elle a accès à une grande variété d'expériences et de compétences. Il lui reste à s'engager résolument sur la voie de l'action.

BIBLIOGRAPHIE

- BÉRARD, D. (2000). « Les entreprises les plus admirées des Québécois », *Commerce*, mars, p. 18-28.
- D'AMOURS, A. (2000). « Notes pour une allocution d'Alban D'Amours, président du Mouvement des caisses Desjardins à l'occasion des assemblées générales annuelles du Mouvement des caisses Desjardins, le 25 mars 2000 », Lévis, Mouvement des caisses Desjardins.
- GIRARD, J.-P. (2000). « Le parcours de Desjardins. Une étonnante osmose avec la société civile », *Forces*, n° 128, p. 38-49.
- GIRARD, J.-P., avec la collaboration de S. BRIÈRE (1999). « Une identité à affirmer, un espace à occuper : aperçu historique du mouvement coopératif au Canada français, 1850-2000 », *Cahier de recherche*, Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal et Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke.

- GIRARD, J.-P. *et al.* (1998). « La réserve impartageable : origine, évolution, situation actuelle », *Cahier de recherche*, Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal et Direction des coopératives, Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie, Gouvernement du Québec.
- Le Devoir* (1999). « Sondage sur les caisses populaires. Les membres veulent garder leur caisse comme elle est », *Le Devoir*, 19 mars, p. A6.
- LEVASSEUR, R. et Y. ROUSSEAU (1997). « Le gérant de caisse populaire : entre notable local et technocrate du centre », dans B. Lévesque (dir.), *Desjardins – une entreprise et un mouvement ?*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 57-64.
- LINTEAU, P.-A. (1993). « L'expansion des caisses populaires à Montréal, 1940-1960 », *Cahier de recherche* n° 0593-052, Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal.
- MACPHERSON, I. (1995). *Les principes coopératifs vers le 21^e siècle*, Genève, Alliance coopérative internationale.
- MOUVEMENT DES CAISSES DESJARDINS (1996). « Cahier de réflexion et de consultation : XVI^e congrès des dirigeants et dirigeantes du Mouvement des caisses Desjardins ».
- NDONG, F. ASSOUMOU et J.-P. GIRARD (2000). « Développement coopératif comparé, Québec-Saskatchewan : les formes organisationnelles des coopératives dans le domaine de la santé ; la capitalisation des coopératives dans le secteur agro-alimentaire », *Cahier de recherche* (IREC 00-02), Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke.
- POULIN, P. (1998). *Histoire du mouvement Desjardins. Tome 3 – De la caisse locale au complexe financier, 1945-1971*, Montréal, Québec Amérique.
- POULIN, P. (1994). *Histoire du mouvement Desjardins. Tome 2 – La percée des caisses populaires, 1920-1944*, Montréal, Québec Amérique.
- POULIN, P. (1990). *Histoire du mouvement Desjardins. Tome I – Desjardins et la naissance des caisses populaires, 1900-1920*, Montréal, Québec Amérique.
- THÉRIAULT, J.Y. (1997). « Les figures changeantes de la communauté des sociétaires Desjardins », dans B. Lévesque (dir.), *Desjardins – une entreprise et un mouvement ?*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 87-98.

Site Internet

- BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL (1999). « Cinquième session : Promotion des coopératives » :
www.ilo.org/public/french/standards/relm/ilc/ilc89/rep-v-1.htm

PARTIE



**LA COOPÉRATIVE
COMME INSTRUMENT
DE DÉMARGINALISATION
ET DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL**

CHAPITRE

3

LES PRATIQUES ET LES DÉFIS DE LA COOPÉRATION FACE À LA MARGINALISATION

Yvan Comeau

*École de service social
Université Laval*

RÉSUMÉ

Depuis le début des années 1980, des organisations variées s'inspirant de la philosophie coopérative visent particulièrement la démarginalisation des populations vulnérables. Au plan de l'intervention, deux phénomènes sont retenus pour expliquer la diffusion de ces pratiques : le manque d'emplois pour les personnes peu qualifiées et l'échec des mesures ayant pour postulat implicite un contexte de plein-emploi pour ces personnes. Quatre types de pratiques sont définis et illustrés par des cas : les groupes d'entraide économique, les initiatives associées à des programmes publics, les entreprises d'insertion et les entreprises communautaires. Après avoir fait état de certains défis qui attendent ces pratiques (ajustement entre les exigences de certaines pratiques et les capacités des personnes, rapports avec l'État et solidarités autour de ces pratiques), l'auteur conclut à la pertinence d'une approche globale de démarginalisation et à la nécessité de politiques sociales de redistribution.

Dans le contexte des sociétés informationnelles capitalistes (Castells, 2000a, p. 18), la question du sort des personnes exclues et marginalisées s'avère cruciale. Pour reprendre l'expression de Centraide Québec, une société qui ne se sent pas concernée par cette question « se tire dans le pied », parce que tolérer la pauvreté associée à l'exclusion et à la marginalisation coûte annuellement, au Canada, 10 milliards de dollars (Centraide Québec, 2000), sans compter les souffrances humaines inutiles et le risque que les personnes marginalisées tombent dans la délinquance. Afin d'atténuer le phénomène de la marginalisation, la coopération, entendue au sens large, a élaboré, au cours des 20 dernières années, une panoplie de moyens qui comportent des avantages et des limites. En s'appuyant sur des recherches récentes, ce texte présente les principales pratiques mises au point et les défis de la coopération face à la marginalisation.

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE : LA SOCIÉTÉ INFORMATIONNELLE CAPITALISTE

Une société informationnelle de type capitaliste prend actuellement forme sur tous les continents. Cette société organise la production selon les principes de la maximisation de la productivité fondée sur les connaissances, l'utilisation et le développement des technologies de l'information, et la mise en place d'infrastructures pour l'utilisation de ces technologies (Castells, 2000a, p. 219-220). Cette société s'est graduellement mise en place à partir du milieu des années 1970, à la faveur de trois processus indépendants qui se sont produits simultanément : une crise majeure de l'économie et sa restructuration, la révolution technologique et l'affirmation des nouveaux mouvements sociaux. L'interaction de ces phénomènes a produit une structure sociale caractérisée par les réseaux, une économie de type informationnel et global et une culture de la virtualité (Castells, 2000b, p. 637).

Les changements entraînés par cette mutation extraordinaire surprennent déjà par l'ampleur qu'ils prennent, notamment en ce qui concerne le travail. Au cours des dernières décennies, les emplois ont davantage été créés dans le domaine des services. Cette « nouvelle économie » a également accru les inégalités et exclu de la production et de la consommation une partie importante de la population (Lipietz, 1996 ; Ramonet, 1998 ; Castells, 2000a). Cette main-d'œuvre vulnérable est dite « générique », car elle est assignée à des tâches peu qualifiées et peut difficilement redéfinir ses habiletés pour de nouvelles tâches, ce qui la rend facilement remplaçable par des machines ou d'autres personnes (Castells, 2000b, p. 372). Malgré les reprises économiques que plusieurs sociétés informationnelles capitalistes ont connues de 1983 à 1989 et de

1992 à 1996, la situation de l'emploi ne s'est guère améliorée pour ce segment de la main-d'œuvre¹ (Tremblay, 1995 ; Baril, 1996 ; Roustang *et al.*, 1996, p. 113).

La main-d'œuvre générique se compose de deux groupes. Le premier est celui des personnes ayant peu de qualifications scolaires (pas de diplôme d'études secondaires, par exemple) et professionnelles (expériences de travail bénévole ou domestique non reconnues, absence d'expérience de travail rémunéré). On retrouve de façon importante, dans ce groupe, les femmes et les jeunes (Tremblay, 1990). Dans bien des cas, leur histoire scolaire et professionnelle se double d'une histoire personnelle marquée de difficultés de toutes sortes. Le second groupe est celui des personnes qui ont une formation professionnelle ou universitaire. Sans être riches ni professionnellement valorisées, ces personnes disposent de ressources culturelles et d'un réseau social leur permettant de se construire une certaine qualité de vie.

Un certain nombre de données permettent de quantifier la main-d'œuvre générique au Québec. Ainsi, selon le ministère de la Solidarité sociale, le Québec comptait, en 1999-2000, 451 403 adultes bénéficiaires de l'aide sociale et 222 186 prestataires (sans contraintes) de l'assurance-emploi. En outre, l'Institut de la statistique du Québec a dénombré, en 1999, 565 000 personnes travaillant à temps partiel et 506 500 travailleurs autonomes². Si l'on considère que le Québec compte, en 1999, 3,4 millions de personnes en âge de travailler, la proportion de personnes en marge du marché du travail est considérable. La situation est préoccupante, parce que l'emploi demeure le principal moyen d'intégration dans la société.

LES LIMITES DES PRATIQUES DE DÉMARGINALISATION CENTRÉES SUR L'OFFRE DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Partant du postulat plus ou moins implicite que la demande de main-d'œuvre est suffisante, les pratiques d'insertion conçues dans un contexte de quasi-plein-emploi sont devenues anachroniques, dans un contexte où

-
1. Au Canada, les 20% les plus pauvres gagnaient, en 1984, 7 814 \$ en moyenne par année, alors qu'en 1998, cette même proportion de la population avait un revenu annuel moyen de 3 993 \$. De 1989 à 1997, le nombre de pauvres est passé de 3,5 millions à 5,1 millions (Bérubé, 2000).
 2. D'après Tremblay (1990), les personnes travaillant à temps partiel sont plus souvent des femmes. Le travail autonome ne représente le choix que d'une minorité de personnes, qui reçoivent une rémunération moindre qu'un emploi à plein temps. Voir aussi Bérubé (2000).

les sociétés informationnelles tolèrent une grande précarité du travail³. Les limites de ces pratiques centrées sur les exclus expliquent en partie pourquoi la coopération, en tant qu'outil de démarginalisation, a resurgi à partir du milieu des années 1980. D'autres phénomènes ont également exercé une influence pour produire de l'innovation sociale dans un contexte marqué par la profondeur des mutations sociales et par l'ampleur des forces qui poussent à la marginalisation. Parmi ces phénomènes⁴, les prochains paragraphes s'intéressent particulièrement aux limites des pratiques visant la démarginalisation dans le nouveau contexte des sociétés informationnelles capitalistes.

Premièrement, la logique strictement financière de l'assistance publique, qu'on a baptisée, au Québec, « aide sociale » puis « sécurité du revenu », convenait de moins en moins, au cours du passage d'une économie fondée sur la production en série et l'emploi de masse peu qualifié vers une économie fondée sur le savoir et l'information. Jusqu'à la fin des années 1970, tant que le nombre de bénéficiaires n'était pas trop élevé⁵, l'assistance publique assurait une couverture vraiment minimale des besoins des personnes incapables temporairement ou de façon permanente de travailler. Cette mesure strictement financière, en n'offrant que le minimum vital aux bénéficiaires et en les stigmatisant, maintenait l'incitation au travail. À partir de la fin des années 1970, la part de personnes aptes au travail parmi les bénéficiaires de l'assistance publique s'est considérablement accrue. On s'est vite rendu compte que les paiements de transfert négligeaient les volets social et professionnel de la marginalisation.

À partir du début des années 1980, le gouvernement du Québec a expérimenté de nouveaux programmes d'aide sociale, qui furent un échec parce qu'ils ne prenaient en compte que le volet professionnel de l'insertion. Ces programmes ont d'abord pris la forme d'incitatifs financiers à la participation affectant à la hausse les prestations ; il s'agissait alors de mesures dites « volontaires ». Puis, avec la loi 37 adoptée en

3. Au Québec, le nombre de personnes travaillant à temps partiel est passé, entre 1977 et 1995, de 47 000 à 209 000 (Conseil de la santé et du bien-être, 1996). Les emplois créés entre 1990 et 1995 s'adressent en plus grand nombre à des personnes ayant une formation de niveau postsecondaire (Conseil supérieur de l'éducation, 1997, p. 14).

4. Ces phénomènes sont d'abord de nature structurelle : crise d'un modèle de développement (Lipietz, 1990 ; Bélanger et Lévesque, 1994) et de l'État-providence (Vaillancourt, 1996). Ils concernent également les logiques des acteurs : le partenariat qui prend de l'importance dans les stratégies des mouvements sociaux à partir des années 1980 (Bélanger et Lévesque, 1994) et l'intérêt que représente une approche territoriale du développement à partir de la même époque (Favreau et Lévesque, 1996).

5. Au Québec, entre 1977 et 1995, le nombre de bénéficiaires de l'aide sociale a plus que doublé, passant de 261 000 à 546 000 (Conseil de la santé et du bien-être, 1996).

1989, ces mesures ont acquis un caractère obligatoire et contraignant⁶. Ces programmes ont connu diverses appellations au fil des années et, malgré divers ajustements en cours de route, ils ont eu peu de succès (Sylvestre, 1994). Outre l'offre d'emplois, qui demeurait déficitaire sur le marché de l'emploi, les interventions s'inscrivaient dans une perspective de *workfare*⁷ qui suscitait l'opposition des mouvements sociaux. L'aspect punitif des mesures sape la motivation des personnes, parce qu'il s'ajoute aux symboles culpabilisants et dévalorisants associés à l'assistance publique. Dans leur vie quotidienne, les prestataires font déjà face à des préjugés et à des comportements qui les maintiennent de fait hors de la société (McAll et White, 1996). Ayant l'impression que l'État ne mise que sur la contrainte, les mouvements sociaux croient entendre une déclaration de « guerre aux pauvres », plutôt que de « guerre à la pauvreté », et leur collaboration aux programmes mis en place par l'État est alors compromise.

Deuxièmement, dans le contexte d'une restructuration majeure de l'économie, les pratiques axées sur l'offre de main-d'œuvre (s'adressant principalement aux personnes marginalisées) laissent en plan l'épineux problème du manque d'emplois pour les travailleurs et les travailleuses génériques. Rappelons que, pour contrer l'exclusion, les interventions visent soit la demande de main-d'œuvre (actions sur le contexte économique), soit l'offre de main-d'œuvre (mesures visant les personnes), ou les deux à la fois. Les pratiques ciblant l'offre de main-d'œuvre⁸ s'adressent donc directement aux personnes sans emploi et visent l'acquisition de connaissances, d'attitudes ou d'aptitudes permettant de réintégrer le marché du travail. Ces interventions entraînent certainement des retombées

-
6. Rappelons que les personnes de moins de 30 ans ne recevaient, en 1987, que 170 \$ par mois, alors que la prestation des personnes de 30 ans et plus était de 476 \$. Cette inégalité a persisté jusqu'à l'adoption de la loi 37, en 1989, par le gouvernement du Québec (libéral) qui a établi la parité des prestations entre les moins de 30 ans et les autres, mais a aussi créé des catégories de bénéficiaires (« participants » et « non-participants » aux programmes), avec des barèmes différenciés et plus avantageux pour les personnes inscrites à un programme (par exemple, un stage dans un organisme bénévole).
 7. En tant qu'ensemble étatique de dispositifs s'adressant aux personnes marginalisées, le *workfare* vise des catégories de personnes, mise sur la contrainte, se préoccupe exclusivement de l'aspect professionnel et relève d'une logique administrative; c'est l'approche américaine. L'approche d'insertion est transversale, s'intéresse aux volets social et professionnel de la démarginalisation, compte sur la solidarité entre les acteurs du milieu et adopte une logique d'intégration; c'est l'approche française (Morel, 2000).
 8. Parmi les interventions ciblant l'offre de main-d'œuvre, certaines sont de nature sociale et éducative. Sur le plan social, les pratiques dominantes sont l'intervention psychosociale (permettre l'expression des difficultés et la reconstruction d'un réseau social), le dépannage et l'entraide (satisfaire des besoins immédiats avec l'aide d'un organisme ou d'un réseau de personnes) et la conscientisation (instaurer un rapport de force face à l'État, notamment pour améliorer les politiques sociales). Sur le plan éducatif, on peut compter sur le développement de l'employabilité (faire acquérir des attitudes et des aptitudes favorables à l'emploi), la scolarisation (obtenir un certificat ou une formation générale de type alphabétisation) et la formation professionnelle (apprendre un métier, avec ou sans certificat).

positives pour les personnes. Une présentation détaillée de chaque type d'interventions offrirait plus de détails sur les qualités de chacun, mais on peut tout de même tenter d'identifier leurs effets généraux.

En premier lieu, les interventions ciblant l'offre de main-d'œuvre favorisent l'insertion sociale, c'est-à-dire l'autonomie de fonctionnement de l'individu⁹, ses relations familiales, son réseau social immédiat et sa capacité de transiger avec les ressources du milieu (Paugman, cité par Morel, 2000, p. 24). Cet aspect de la démarginalisation est loin d'être négligeable, puisque l'insertion sociale représente souvent un préalable, ou le complément nécessaire, à la réinsertion professionnelle. En deuxième lieu, les interventions sociales et éducatives permettent à des personnes de se revaloriser et de déterminer ce qu'elles aimeraient faire. Avec l'appui du groupe et au contact de professionnels, des personnes font de véritables apprentissages (apprendre à faire un curriculum vitae, par exemple), se libèrent des sentiments de culpabilité et de honte qui bloquent l'action, augmentent l'estime d'elles-mêmes et peuvent alors amorcer un processus de reprise en main de leur vie en se donnant un projet (Leclerc, Comeau et Maranda, 1996). En troisième lieu, certaines interventions sociales ayant des préoccupations de changement, telle la conscientisation, permettent à des personnes marginalisées d'acquérir un pouvoir collectif, de reconquérir le droit à la citoyenneté et d'exprimer leur point de vue sur des enjeux de politiques sociales.

Les interventions éducatives centrées sur l'offre de main-d'œuvre ont été particulièrement décevantes pour les personnes marginalisées, d'après les recherches recensées. Une première recherche, faisant la synthèse d'évaluations de diverses mesures d'intégration en emploi, s'est penchée sur l'alphabétisation (Sylvestre, 1994, p. 24-29). Parmi les interventions dites de « rattrapage scolaire », on retrouve le plus haut taux d'abandon en alphabétisation (75 %). Une deuxième étude, celle de Lefebvre (1995) sur les actions des groupes populaires du Québec, montre qu'en matière d'insertion en emploi, l'alphabétisation a déçu les apprenants et les formateurs, principalement parce qu'elle se déroulait en vase clos, sans lien avec un projet économique. Une troisième recherche porte sur diverses initiatives d'alphabétisation en Belgique. Les résultats amènent à conclure que l'alphabétisation conduit à un cul-de-sac, en matière d'insertion professionnelle, si elle n'est pas intégrée à un itinéraire d'insertion (Stercq, 1994, p. 91-93).

9. Par exemple, une recherche a déterminé que l'activité d'alphabétisation est associée, pour 10% des 210 personnes rencontrées, à une plus grande indépendance (quitter une institution, une famille d'accueil ou le domicile de parents) (Giguère, 1998).

En ce qui a trait à la scolarisation des adultes au Québec, à peine un adulte sur quatre persévère et réussit à obtenir un diplôme (Payeur, 1994, p. 103). Dans l'ensemble, les différentes interventions visant le rehaussement du niveau de scolarité n'ont pas d'impact positif sur l'intégration en emploi (Sylvestre, 1994, p. 24-29) et peuvent même conduire à amplifier la surqualification à l'embauche (Roustang *et al.*, 1996, p. 109). Plusieurs raisons expliquent cet échec : les études sont trop longues et découragent les personnes, le contenu n'est pas assez concret et il manque de soutien pour les personnes qui vivent des problèmes personnels de différentes natures (par exemple, la difficulté de concilier études et famille pour les femmes chefs de famille, l'humiliation associée au contrôle des présences en classe, les toxicomanies et la pauvreté elle-même) (Fleury, 1995).

La formation professionnelle au Québec était encore récemment discréditée, toute la place étant faite à la formation générale qui conduit aux études universitaires. Malgré le plan d'action du gouvernement du Québec amorcé en 1986 et la politique annoncée en 1993, la formation offerte dans plusieurs régions est très peu diversifiée et se limite pratiquement à la formation initiale des élèves (Audet, 1995). Il existe, bien sûr, des expériences apparemment intéressantes établissant des passerelles entre le marché du travail et les établissements d'enseignement, offrant une alternance études et travail et permettant la formation et les stages en entreprise, mais elles demeurent marginales¹⁰ (Berthelot, 1996). En septembre 2000, la Fédération des cégeps annonce un plan concret visant à établir des passerelles entre la formation professionnelle au secondaire et celle de niveau collégial.

Enfin, tout le domaine de l'apprentissage de la recherche systématique d'emploi fait penser à une « mise en marché de soi » et pourrait ne bien fonctionner que pour des personnes ayant des qualifications recherchées sur le marché du travail. Pour les personnes ayant une formation professionnelle et disposant de ressources personnelles leur permettant de « tirer leur épingle du jeu », le développement de l'employabilité ne

10. Le centre Proformas de la Commission scolaire de l'Asbesterie est une de ces expériences donnée en exemple par les États généraux de l'éducation (Berthelot, 1996, p. 74-75). C'est une école-usine du secteur de la fabrication mécanique pour les décrocheurs, offrant des cours théoriques, mais également des stages de production, parfois payés à l'usine, où ils peuvent par la suite occuper un emploi à temps partiel. Ce centre a vu le jour en 1994, à la suite d'une rencontre régionale regroupant plusieurs partenaires. Après deux ans, le nombre d'élèves atteint 70 ; ils pourront tous obtenir un emploi. Un autre exemple est celui du Centre d'initiative, de recherche et de formation aux technologies nouvelles (CIRFTEN) à Lille, en France. Le Centre est né des besoins en maintenance des ordinateurs, pour lesquels les techniciens spécialisés sont surqualifiés. La participation des entreprises a contribué à l'élaboration des contenus de formation et d'une pédagogie axée sur la pratique et les situations de travail réelles. Environ 60 % des participants accèdent à l'emploi dans des entreprises de fabrication ou de distribution de matériel informatique (Wuhl, 1991).

ferait qu'accompagner la transition habituelle entre deux emplois. On pourrait alors poser comme hypothèse que la formation à la recherche d'emploi favorise l'insertion de travailleurs et de travailleuses génériques ayant déjà le plus de chances de s'en sortir.

LES PRATIQUES DE LA COOPÉRATION ET LEUR IMPACT SUR L'OFFRE ET LA DEMANDE DE MAIN-D'ŒUVRE

Les pratiques de la coopération visant la démarginalisation se retrouvent en majorité dans des organisations à but non lucratif ; elles sont en outre de création relativement récente, d'après un sondage réalisé auprès de 2 315 organismes (Chantier de l'économie sociale, 2000). Ces organisations permettent à une association de personnes de gérer collectivement une organisation, ce qui confère à celle-ci un volet économique et un volet social. Les valeurs de participation, d'équité et de justice inspirent à des degrés divers ces organisations, à qui les entreprises publiques et privées empruntent parfois des manières de faire¹¹. À l'instar de toute entreprise, les organisations coopératives créent de l'emploi, au moins 100 000 au Québec¹². Celles qui nous intéressent plus particulièrement, dans les prochains paragraphes, se donnent notamment pour objectif la démarginalisation, en plaçant l'emploi et les activités socialement utiles au centre de leur stratégie. En cela, la coopération adopte une approche globale de la démarginalisation, en agissant à la fois sur la demande et l'offre d'emploi, car les personnes se développent intellectuellement et socialement en créant de l'emploi. Les organisations coopératives préoccupées par la démarginalisation prennent des formes diverses qui ne cessent d'étonner les observateurs.

11. Par exemple, les nouveaux modes d'organisation du travail de certaines entreprises privées (Bélangier et Lévesque, 1994 ; Grant, Bélangier et Lévesque, 1997) s'inspirent en bonne partie d'expériences d'autogestion au travail. La politique québécoise de développement local et régional, et tout particulièrement la création des Centres locaux de développement (CLD) en 1997, emprunte aux Corporations de développement économique communautaire (CDEC) plusieurs aspects touchant la représentation des acteurs du milieu et la juxtaposition de divers volets concernant l'emploi : parcours d'insertion, entrepreneurship et financement.

12. Il existe au Québec, à la fin du XX^e siècle, 1 100 caisses populaires et d'économie, 392 coopératives de consommateurs et 131 coopératives de producteurs agricoles, 1 031 coopératives d'habitation, 181 coopératives de travailleurs, 59 coopératives diverses de producteurs (70 000 emplois dans toutes les coopératives), 800 garderies à but non lucratif (17 500 emplois), une centaine de médias communautaires, une centaine de centres communautaires de loisirs, 500 cuisines collectives et 2 300 organismes financés par le ministère de la Santé et des Services sociaux (10 000 emplois réguliers et 14 000 emplois occasionnels) (Bélangier, 1997 ; Direction des coopératives, 1998 ; Favreau, 1998).

Les groupes d'entraide économique

Les groupes d'entraide économique sont des initiatives sans statut juridique, basées sur le soutien mutuel du groupe. On retrouve dans ce type de pratique les groupes d'achat, les réseaux d'échange de services et les cuisines collectives. Il existe au Québec 500 cuisines collectives (Fréchette, 2000), regroupant des personnes qui préparent, une fois par mois, divers menus qu'elles partagent par la suite en fonction des bouches à nourrir dans la famille. L'expérience de la Cuisine collective d'Hochelaga-Maisonneuve (présentée dans l'encadré ci-dessous) est éloquent quant à

Cuisine collective d'Hochelaga-Maisonneuve : un groupe d'entraide économique

La Cuisine collective d'Hochelaga-Maisonneuve a émergé dans le contexte difficile du milieu des années 1980. Les problèmes de la pauvreté et de la faim deviennent de plus en plus visibles à Montréal et dans les quartiers populaires, tel Hochelaga-Maisonneuve, qui connaissent plusieurs fermetures d'entreprises. Des intervenants et des organismes recherchent des façons de surmonter la faim, tout en respectant la dignité des personnes et en s'attaquant aux causes de la pauvreté.

L'organisme démarre en 1985, de manière informelle, quand trois femmes décident de cuisiner ensemble, une fois par mois, des plats en grandes quantités. C'est d'abord une situation de nécessité qui est à l'origine de cette entraide spontanée. Ces femmes consultent les soldes dans les circulaires d'épicerie et contribuent chacune pour 50 \$ par mois. Elles passent une journée au domicile de l'une d'elles et cuisinent chaque fois une vingtaine de plats pour tout le mois.

En 1986, trois animatrices du Carrefour familial Hochelaga-Maisonneuve découvrent l'initiative en faisant du porte-à-porte dans le quartier pour connaître les besoins des familles. Une animatrice et une fondatrice font connaître l'expérience dans le quartier, d'abord au Carrefour familial et dans d'autres organismes. Une nutritionniste du CLSC accepte d'assister d'autres groupes qui se mettent sur pied et de donner quelques conseils lors des premières séances ; le restaurant populaire Chic Resto Pop prête ses locaux le samedi. Après quelques années de fonctionnement à l'intérieur d'organismes communautaires (Carrefour familial et Chic Resto Pop), les promotrices du projet expriment le souhait de constituer leur propre organisme et incorporent la Cuisine collective d'Hochelaga-Maisonneuve en 1989. La Cuisine collective occupe les locaux de divers organismes jusqu'en 1993, puis emménage dans un appartement privé.

Après avoir fonctionné au début grâce à des programmes gérés par d'autres organismes communautaires, la Cuisine collective obtient, en 1989-1991, un premier appui financier d'un programme fédéral et des dons de

la dynamique de création de ces organisations. Toutefois, rares sont les cuisines collectives qui passent au stade d'entreprise comme l'a fait la Cuisine collective d'Hochelaga-Maisonneuve.

Les initiatives associées à des programmes publics

Les initiatives associées à des programmes publics prennent la forme d'organisations autonomes et variées, recevant de l'État une partie importante de leurs ressources et offrant des services d'insertion sociale et professionnelle. Ces organisations constituent des lieux de définition

communautés religieuses. L'organisme profite par la suite du financement de différents programmes fédéraux et provinciaux destinés aux organismes communautaires. De cette manière, le nombre d'employés passe de trois en 1988 à 12 en 1995, et la Cuisine collective compte environ 20 groupes de cuisine en 1994-1995.

À l'hiver 1995, 12 personnes sont embauchées à la Cuisine collective. À la coordination, on retrouve quatre personnes (la coordonnatrice, son adjointe, la secrétaire-comptable et un relationniste), et huit personnes s'occupent de l'intervention (intervenante sociale, cuisinier, formatrice, gardiennes d'enfants et concierge). Étant donné qu'une grande partie des revenus provient des programmes gouvernementaux d'insertion à l'emploi, l'organisme connaît une forte mobilité de personnel.

L'organisme fait face à divers problèmes relatifs à l'implication des membres, dont une partie ne dépassent pas le stade de la consommation d'un service. Même si les membres sympathisantes et la coordonnatrice ont un rôle circonscrit, elles possèdent de l'information et assument dans les faits une grande partie du pouvoir. L'équilibre entre les tâches assumées par les membres et celles confiées aux employés est toujours fragile.

La Cuisine collective d'Hochelaga-Maisonneuve poursuit plusieurs objectifs simultanément. Sur le plan économique, elle cherche à réduire les coûts de l'alimentation par les économies d'échelle que permettent les achats en grande quantité et la diminution des pertes d'aliments. Sur le plan de la santé, elle veut amener les familles pauvres à mieux se nourrir, en introduisant de nouvelles recettes saines, et diminuer le stress de la dernière semaine du mois, qui précède l'arrivée du chèque d'aide sociale mensuel (la dernière semaine du mois représente une véritable période de disette pour les familles vivant de l'aide sociale). Sur le plan social, le fait de cuisiner en groupe permet de briser l'isolement et de prendre collectivement des décisions et des responsabilités. Sur le plan politique, la Cuisine collective dans son ensemble devient une force lorsqu'elle s'associe à d'autres organismes du milieu et à des cuisines collectives d'ailleurs.

d'un projet de vie ou de travail, d'apprentissage de la recherche d'emploi ou de création de son propre emploi, pour les femmes, les immigrants ou les jeunes. On retrouve dans cette catégorie, entre autres, les organismes d'intégration au travail, les Carrefours jeunesse emploi (Assogba, 2000) et des centres communautaires et résidentiels pour des personnes aux prises avec des difficultés personnelles et nécessitant un temps d'arrêt pour reconstruire leur vie. Ficelles (voir l'encadré ci-dessous) représente un cas typique de ces initiatives associées à des programmes publics.

Ficelles : une initiative associée à des programmes publics

Ficelles, organisme à but non lucratif depuis 1985, a été fondé par la Maison des femmes de Rimouski pour permettre aux femmes d'atteindre l'autonomie financière en facilitant leur accès au marché du travail. En 1998, Ficelles compte 11 employés ; une directrice générale, une secrétaire et une commis-comptable assument les tâches de direction et de soutien aux activités. L'organisme compte par ailleurs quatre équipes d'intervention : support et création d'emplois (deux personnes), intégration en emploi (trois personnes), options non traditionnelles (deux personnes) et territoire (une personne).

Comme tout organisme régi par la loi sur les compagnies à but non lucratif et respectant les règles instituées de fonctionnement démocratique, Ficelles tient une assemblée générale, qui réunit, en 1998, une cinquantaine de membres. Chaque année, les membres élisent au conseil d'administration sept femmes provenant de différents organismes et établissements du milieu, des participantes et une représentante des employées de Ficelles qui n'a cependant pas droit de vote. Parmi les différents comités qui remplissent des mandats particuliers pour le conseil d'administration, un « comité de gestion interne » regroupe les employées afin de recevoir leurs avis sur les opérations.

Les ressources de Ficelles proviennent de programmes gouvernementaux et de contributions diverses du milieu. Dans le cadre d'un programme régulier, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité accorde une enveloppe financière à laquelle est associé un résultat de placement d'au moins 50% des femmes admises à Ficelles. Il existe également un financement par projet qui suppose la préparation d'un plan, la sollicitation de différents partenaires et la présentation du plan en fonction des critères des programmes gouvernementaux. La campagne de financement annuelle permet de couvrir des frais reliés à l'insertion des femmes qui ne peuvent pas être financés autrement. Des entreprises du milieu offrent des stages aux participantes et des établissements publics de la région offrent

Les entreprises d'insertion

Les entreprises d'insertion désignent des organisations ayant un objectif d'insertion sociale et professionnelle de personnes en difficulté, par l'exercice d'une ou plusieurs activités économiques. L'approche globale de l'insertion fait que l'entreprise devient un outil pédagogique offrant la réalité d'un travail contractualisé, un espace et un temps de construction d'un projet de vie pouvant faire naître un désir de qualification. Parmi les 40 entreprises d'insertion recensées au Québec, un premier groupe met l'accent sur la formation des personnes en insertion. Ces

les services de personnes qui, parfois, participent sur une base personnelle aux activités de l'organisme.

Ficelles préconise une approche féministe de l'insertion qui s'inspire directement des pratiques des groupes de femmes. Les femmes sont particulièrement touchées par la pauvreté et le chômage, et leur représentation dans les directions d'entreprises et les hautes instances de l'État est encore largement minoritaire. En matière d'exclusion sociale, la situation particulière des femmes chefs de familles monoparentales et les traumatismes causés par la séparation du couple et la violence, notamment, laissent ces femmes avec des sentiments aigus de dévalorisation et d'isolement. L'approche féministe d'insertion affirme que le cheminement social et professionnel des femmes est différent de celui des hommes. Les femmes entrevoient leur avenir à travers quatre sphères d'activités : la carrière, la vie amoureuse, la vie sociale et la maternité. On comprend pourquoi l'intervention, à Ficelles, est fondée sur l'aspect relationnel et le projet de vie de la participante comme support du projet professionnel. Les femmes en recherche d'emploi parcourent quatre étapes étalées sur cinq semaines : partage de ses expériences, connaissance de soi et de ses capacités, choix de carrière et apprentissage de techniques de recherche d'emploi.

L'approche de Ficelles est globale et ne se limite pas à l'intégration à l'emploi par l'entremise de la recherche d'emploi qui, à l'occasion, peut être appuyée d'une formation particulière, telle l'initiation à l'informatique dans une perspective de mise à jour des connaissances. Deux autres volets s'ajoutent à celui-ci : l'insertion dans des emplois non traditionnels et l'accompagnement dans la création d'entreprises. En ce qui a trait à l'insertion dans des emplois non traditionnels, Ficelles a mis en route le Centre en options non traditionnelles. L'exploration des secteurs non traditionnels, l'information sur les programmes de formation, la coordination de programmes, les ateliers de recherche et de préparation à l'emploi, le suivi et la supervision de participantes, le service-conseil auprès des entreprises et la création d'un réseau de femmes occupant des emplois non traditionnels représentent les principales facettes des activités du Centre en options non traditionnelles.

entreprises œuvrent dans les secteurs de la transformation du métal en feuille, de la restauration, de la décoration, de la mécanique automobile, pour ne citer que ceux-là, et considèrent l'activité économique comme un support de l'insertion. Dans le deuxième groupe, les promoteurs visent plutôt à répondre à un besoin de la collectivité par une activité économique (dépannage alimentaire, aide à domicile, récupération, notamment), à laquelle se greffe un volet de démarginalisation. Une entreprise

Recyclage Vanier: une entreprise d'insertion

Recyclage Vanier est une compagnie à but non lucratif constituée en 1984 à Ville Vanier, dans la Communauté urbaine de Québec. Cette municipalité affiche, en 1981 et 1991, un taux de chômage relativement élevé, des revenus d'emploi faibles et une forte proportion de locataires. La ville se distingue également par une densité de population élevée, une population vieillissante et un grand nombre de familles monoparentales. Comme dans d'autres municipalités, les citoyennes et les citoyens de Ville Vanier sont incités, à partir des années 1980, à récupérer les déchets domestiques, alors que les industries papetières sont encouragées à utiliser davantage de papier recyclé. Il faut rappeler qu'au cours des années 1960 et 1970 s'affirme le mouvement écologiste qui dénonce le gaspillage et la pollution.

En tant que compagnie à but non lucratif, Recyclage Vanier relève d'une assemblée générale constituée de membres qui adhèrent à l'entreprise sur une base volontaire. Recyclage Vanier œuvre dans le domaine de l'environnement en faisant la récupération de papiers et de documents confidentiels, tout en favorisant l'insertion sociale et professionnelle de personnes ayant des difficultés sérieuses d'emploi.

La Ruche Vanier (comité de citoyens et de citoyennes de Ville Vanier) a appuyé la création de Recyclage Vanier. Un organisateur communautaire de la Ruche aide, en 1983, deux jeunes à formuler un projet visant à sensibiliser la population à la récupération et à organiser un système de collecte sélective des déchets. L'entreprise devient une compagnie à but non lucratif en 1984. Deux subventions obtenues en 1985 permettent le démarrage véritable des activités. La faiblesse des revenus autonomes fait que le projet survit en grande partie grâce au bénévolat jusqu'en 1987. De 1987 à 1989, de nouveaux appuis financiers du gouvernement du Québec, de la municipalité et de divers organismes, dont le Fonds de solidarité des groupes populaires du Québec métropolitain, permettent d'embaucher trois personnes, de moderniser l'entreposage et de développer l'effectif.

moyenne d'insertion peut accueillir simultanément 19 personnes et offrir ses services à 38 personnes dans l'année. Près de 80 % des personnes terminent leur formation après un séjour moyen de huit mois en entreprise. Des personnes qui entreprennent la formation, 60 % obtiennent un emploi et 10 % retournent aux études¹³ (Bordeleau, 1997). Le cas de Recyclage Vanier offre un exemple de ce qu'est une entreprise d'insertion (voir l'encadré ci-dessous).

Entre 1990 et 1994, Recyclage Vanier ouvre de nouveaux créneaux d'activités à la suite d'études diverses : déchetage de papiers confidentiels et récupération de papiers fins. À la fin de 1991, 20 personnes œuvrent à Recyclage Vanier : six employés permanents, sept personnes dans le cadre de programmes d'employabilité et sept personnes en processus d'insertion sociale. Par ailleurs, la collecte sélective dans la municipalité est abandonnée, après le refus de la municipalité de retourner les économies réalisées à Recyclage Vanier. Le déménagement en 1994 dans le parc industriel Saint-Malo, à Québec, permet une amélioration sensible des conditions de travail. La hausse du prix du papier permet à l'entreprise, en 1994, d'embaucher cinq personnes supplémentaires et d'acheter de l'équipement (camion et déchiqueteuse).

La chute du prix du papier en 1995 fait que les revenus baissent de manière imprévisible et rapide. Le soutien de la Caisse d'économie des travailleurs et travailleuses de Québec permet à Recyclage Vanier d'éviter le pire. Plusieurs mesures de rationalisation des dépenses ont dû être prises (abolition de postes, congés obligés, réaménagement de l'espace, etc.).

À l'interne, l'entreprise est constituée, en 1996, de 70 membres (personnes intéressées à l'insertion, employés et sympathisants). Le conseil d'administration est composé de neuf personnes, dont la plupart sont des professionnels intéressés à l'administration et à l'insertion, qui remplacent, en quelque sorte, depuis un certain temps, les citoyens de Ville Vanier. La direction repose sur quatre personnes, et les employés ont différents statuts : trois permanents (deux camionneurs et un gérant d'entrepôt), 20 personnes en insertion ayant une déficience intellectuelle et 30 prestataires de la sécurité du revenu.

Les revenus de l'entreprise dépassent, en 1995-1996, le demi-million de dollars, dont moins du tiers provient des subventions gouvernementales. En ce qui concerne les dépenses pour la même année, 60 % vont aux salaires et aux avantages sociaux, 28 % à l'entrepôt et au matériel roulant, et 12 % à l'administration.

13. Les détails des résultats obtenus pour l'ensemble des personnes qui ont entrepris une formation dans une entreprise d'insertion sont les suivants : 60 % obtiennent un emploi, 10 % retournent aux études, 13 % restent sans emploi, 4 % ont été renvoyés, 7 % ont abandonné et 6 % ont été aiguillés vers un autre organisme ou ont changé d'orientation dans leur projet (Bordeleau, 1997, p. 87).

Les entreprises communautaires

La coopération propose enfin, en vue de l'insertion, les entreprises communautaires. On retrouve, par exemple, 80 entreprises d'aide à domicile, la plupart créées dans les années 1990. Elles offrent des services d'entretien ménager à des personnes âgées, principalement, et procurent 4 000 emplois en 2000. On peut également associer aux entreprises communautaires les 181 coopératives québécoises de travail (12 500 personnes en emploi en 1996). Une coopérative de travail regroupe des travailleurs et des travailleuses qui mettent sur pied une organisation et qui la gèrent selon les principes de la coopération. Ces personnes constituent une

La coopérative de travail La Salubrité : une entreprise communautaire

C'est à Victoriaville, dans la région des Bois-Francs, que se trouve la coopérative de travail La Salubrité. Victoriaville, une municipalité de 38 000 habitants, est souvent citée en exemple pour son dynamisme communautaire et associatif.

La coopérative offre deux gammes de services : l'entretien d'édifices et les services à domicile. L'entretien d'édifices comprend tous les types de services : lavage de planchers, de vitrines, de murs, etc. Ce type de services existe depuis la fondation de la coopérative en 1988 et la coopérative possède tout l'équipement nécessaire à ces travaux : escabeaux, échelles, échafaudages, appareils pour laver les tapis et les planchers, aspirateurs, produits sanitaires et camion. Les clients réguliers sont la Corporation de développement communautaire, huit organismes de la Place communautaire et le Centre local de services communautaires (CLSC) ; d'autres clients sont desservis à la suite d'appels d'offres.

Les services à domicile s'adressent principalement à des personnes âgées vivant dans leur domicile et comprennent le ménage et les courses. Il s'agit d'un contrat de deux ans renouvelable et établi avec le CLSC, qui donne 132 heures de travail par semaine. Son histoire montre comment les services à domicile ont permis à la coopérative d'entretien général de survivre.

La coopérative démarre en 1988 et compte alors cinq hommes. Même si l'entreprise connaît un bon départ, des conflits en perturbent le fonctionnement. Le directeur abandonne son poste la même année et des membres quittent la coopérative, puis, après avoir recruté de nouveaux membres, signent d'autres contrats. Malheureusement, le suivi des travaux est déficient et la gestion, trop hiérarchisée. Des changements au sein de l'effectif conduisent au congédiement du deuxième directeur en 1990. Un conseiller de la Corporation de développement communautaire reçoit par la suite le mandat d'étudier les possibilités de relance. Divers contacts permettent d'identifier des clients potentiels et d'envisager la rentabilité de la coopérative. En 1991, les membres doivent décider s'ils veulent consentir le

assemblée générale et un conseil d'administration qui décident des orientations de l'entreprise. Les coopératives de travail cherchent à créer des emplois satisfaisants et privilégient le maintien en emploi lors des périodes de difficultés économiques. À elles seules, les coopératives forestières embauchaient, en 1996, 7 500 personnes (Direction des coopératives, 1998).

Le cas de la coopérative de travail La Salubrité (voir l'encadré ci-dessous) est assez typique des coopératives québécoises de travail, dont la majorité œuvrent dans le domaine des services. Généralement, leur création relève d'une fondation originale et se fait au prix de grands efforts. Ce sont de très petites entreprises, où l'on retrouve en majorité des hommes (Comeau, 1991-1992).

travail bénévole nécessaire pour permettre à la coopérative de poursuivre ses activités. Après s'être assuré de leur volonté de continuer, le conseiller de la Corporation aide à établir une liste de priorités, et des rencontres se tiennent pratiquement toutes les semaines. C'est à ce moment que les membres conviennent que, du point de vue de la rentabilité, on ne peut maintenir une personne dans le bureau à faire des tâches administratives sans produire de services. Le travail administratif est alors distribué en fonction de ce que veulent faire les personnes ; le conseiller de la Corporation assume certaines tâches pour lesquelles personne n'a les compétences. Un membre fondateur est aussi très actif dans la relance de la coopérative en dénichant de nouveaux contrats et en allant rechercher certains clients perdus. En 1991, l'ouverture du volet d'activités de services à domicile avec le CLSC raffermit la situation financière de la coopérative. En 1992, on réussit à retrouver plusieurs contrats perdus ; en 1993, on comble enfin le déficit, comme on le souhaitait quelques années auparavant.

En décembre 1993, la coopérative lance une offensive en vue de conquérir de nouveaux marchés. Le membre fondateur qui a appuyé la relance est chargé de cette recherche. Il opte pour la devise « qualité et service » et offre tous les types de travaux d'entretien, réalisables même le week-end, si nécessaire, comme cela se fait souvent dans ce type de services. Dans le domaine de l'entretien, des entreprises d'entretien général et spécialisé livrent une concurrence féroce.

La coopérative d'entretien général compte, en 1994, huit membres et neuf employés, dont deux à temps partiel qui font les remplacements. Depuis 1991, des tâches particulières ont été partagées entre divers acteurs. Ainsi, le conseiller de la Corporation soutient les responsables dans l'accomplissement de leurs mandats. Un membre fondateur s'occupe des relations publiques et du marketing et participe aux travaux d'entretien. Pour les services à domicile, six femmes réalisent les tâches. En plus de leurs travaux habituels, deux personnes voient à la facturation et aux rapports avec le CLSC : l'une accomplit les tâches de secrétariat et d'administration ; l'autre coordonne et gère les horaires des travailleuses.

LES DÉFIS DES PRATIQUES COOPÉRATIVES VISANT LA DÉMARGINALISATION

Les défis des pratiques coopératives de démarginalisation sont nombreux et leur importance varie selon le point de vue des acteurs. Trois défis sont retenus ici. Le premier concerne les personnes marginalisées et leur capacité à former une entreprise collectivement, comme le laisse entrevoir le cas de la coopérative de travail La Salubrité. Les recherches sur l'entrepreneuriat ont bien établi qu'une faible proportion de la population possède les qualités nécessaires au démarrage d'une entreprise (Brockhaus, 1982). Or, il manque à la majorité des personnes marginalisées divers types de capitaux importants et variés (Bourdieu, 1994) : capital économique (garanties financières minimales), capital social (un réseau procurant à la fois de l'information, du soutien et un débouché pour les biens et les services produits) et capital culturel (les connaissances, l'information et les qualifications). Une recherche réalisée auprès de 363 personnes sans emploi montre d'ailleurs que la création de son propre emploi est le fait d'une minorité. Les principaux obstacles, pour les personnes qui désirent créer leur propre emploi, concernent l'argent, l'information et la recherche de partenaires de confiance (Comeau et Gaudreau, 2000).

La mise sur pied d'organisations coopératives nécessite donc un soutien professionnel de longue haleine, qui prend la forme d'un accompagnement invisible, mais indispensable lors de la période de prédémarrage. Ce travail d'accompagnement et d'éducation s'avère nécessaire (Cornforth *et al.*, 1988 ; Staber, 1993 ; Defourny, 1994), mais il n'influe pas sur les conditions structurelles qui produisent les caractéristiques sociales et économiques des personnes (Comeau, 1998). Il s'avère donc plus judicieux d'adapter les pratiques coopératives aux personnes, plutôt que l'inverse, parce que les pratiques coopératives comportent des niveaux d'exigence différents, à la fois pour les participants et les conseillers. Du point de vue des premiers, la participation à un groupe d'entraide économique tel que les cuisines collectives, par exemple, comporte moins d'engagements en temps et en ressources que la création d'une entreprise collective ayant une forte présence sur le marché, comme c'est le cas pour la plupart des entreprises communautaires, notamment les coopératives de travail.

Le deuxième défi concerne les rapports qui existent entre ces pratiques et les interventions de l'État, et qui se présentent de manière ambiguë et contradictoire, d'après ce que révèlent des entretiens réalisés auprès de responsables d'organisations coopératives (Comeau, 2000). D'un côté, plusieurs indices révèlent une forme de reconnaissance de la coopération dans les politiques publiques de développement. C'est sans

doute le Plan d'action pour l'économie sociale, adopté lors du Sommet socioéconomique de novembre 1996 réunissant les grands acteurs sociaux et économiques du Québec, qui représente la mesure la plus énergique et la plus cohérente de l'État à ce jour.

D'un autre côté, la reconduction de plusieurs programmes n'est pas garantie, ce qui n'aurait laissé que trois ans aux nouvelles initiatives pour consolider leur démarrage. Certains programmes auraient été renouvelés, mais l'annonce en aurait été faite à la dernière minute et cela aurait été pour une courte période. D'autres programmes feraient l'objet de changements et de restrictions, ou les ressources seraient nettement insuffisantes. Et encore, certains programmes comporteraient des normes qui les rendraient tout à fait inadaptés aux particularités des quartiers centraux de Québec, par exemple, qui comptent un nombre relativement élevé de personnes exclues du marché du travail depuis très longtemps.

En somme, la logique bureaucratique, nécessaire pour certaines fonctions d'arbitrage et de régulation des intérêts, heurte la logique de développement social et économique. Pour les promoteurs et promotrices des pratiques de démarginalisation, ces antagonismes engendrent de l'insécurité face à l'avenir, la difficulté d'envisager un développement à long terme, le découragement et même la concurrence entre les projets pour l'obtention des ressources. Ces phénomènes ont déjà été identifiés dans une recherche réalisée par l'Institut canadien d'éducation des adultes (Trudel, 1994). L'ambiguïté de l'État tient peut-être au fait que les différentes agences et les acteurs gouvernementaux se positionnent différemment face aux pratiques coopératives¹⁴.

14. Il serait possible de trouver trois points de vue à l'égard des pratiques coopératives. Le point de vue néolibéral apparenterait les pratiques coopératives à la philanthropie et voudrait en faire uniquement un secteur capable de prendre en charge des besoins et des services à moindre coût. Ce point de vue entraînerait la précarité de l'emploi, consacrerait l'existence de services de deuxième classe, servirait de paravent au démantèlement des politiques sociales et engendrerait la récupération des pratiques coopératives. Le point de vue social, soucieux de l'intégration, aimerait que la coopération soit un espace-temps intermédiaire (un « sas ») ou un gisement d'emplois pour que les chômeurs puissent réintégrer le marché régulier du travail. Cette perspective risque de réduire la rentabilité économique des entreprises pour leur mission sociale, de faire participer les pratiques coopératives malgré elles à une redéfinition des politiques sociales, de contribuer à la dégradation salariale dans un secteur d'activités, voire de se substituer à des emplois existants, et de stigmatiser les personnes assignées à un secteur d'activités parce qu'elles bénéficieraient de droits réduits ou particuliers. Le point de vue « alternatif » prônerait les avantages d'une économie plurielle et verrait dans les pratiques coopératives un laboratoire permettant des expérimentations et des innovations susceptibles de contribuer à démocratiser les établissements publics et les entreprises privées. Cependant, cette manière de penser se heurte à plusieurs difficultés : le manque de participation des personnes sans emploi, les cultures différentes et divergentes entre les partenaires, les transactions à la fois avec l'État et le marché qui évoluent selon des logiques étrangères, et la tendance de l'État à définir pour les organismes intermédiaires des programmes compartimentés et pointus, soit dans des secteurs ou pour des publics-cibles (Vaillancourt et Lévesque, 1996; Defourny, Favreau et Laville, 1998).

Le troisième défi a trait à la capacité de développement des solidarités, alors que le développement et la diffusion des pratiques coopératives nécessitent des appuis politiques et des ressources provenant de différentes sources. Selon des personnes interviewées (Comeau, 2000), il existe des divergences dans les mouvements sociaux à propos des pratiques coopératives visant la démarginalisation. Essentiellement, ces divergences portent sur la part du marché des revenus autonomes pour les services fournis à la population, la responsabilité de l'État dans le financement et la prestation de ces services, et les conditions de travail des employés, qui sont majoritairement des femmes dans certains secteurs. Les entrevues révèlent que des organisations d'un même secteur ayant des statuts juridiques différents (par exemple, les coopératives et les associations) se montrent parfois extrêmement critiques et entretiennent des préjugés les unes envers les autres. On constate le même phénomène entre le secteur associatif et l'entreprise privée. Les conflits peuvent amener une saine remise en question, un raffinement des stratégies et de nouvelles perspectives susceptibles d'élargir les appuis. Cependant, lorsque les conflits traînent, des embûches supplémentaires se dressent devant les promoteurs de la coopération.

CONCLUSION

Une approche globale de la démarginalisation suppose d'abord une analyse du phénomène qui met en lien les aspects « macro » et « micro ». L'analyse globale de l'exclusion sociale et professionnelle et l'attention accordée aux manifestations de l'exclusion dans la vie quotidienne permettent d'envisager une variété de pratiques pour favoriser une insertion de qualité. Puis une intervention globale de démarginalisation fait référence, d'une part, à un accompagnement multidimensionnel, avec une diversité de ressources en termes d'outils et de pratiques (éducation populaire, orientation, formation, etc.) et de lieux d'insertion (groupes d'entraide économique, stages en entreprises privées, publiques et collectives, etc.). D'autre part, elle nécessite le développement d'un bassin d'emplois capables d'intégrer les personnes en emploi.

Malgré toutes leurs potentialités, les pratiques de démarginalisation ne pourront pas remplacer les politiques sociales de redistribution. Bien au contraire, l'unification des mesures d'assistance et d'assurance publiques et leur bonification dans une prestation universelle et suffisante constitueraient un cadre souple et adapté aux besoins des personnes marginalisées, favorisant la diffusion d'interventions pertinentes et efficaces. Dans nos sociétés, la production exige de moins en moins de travail, la richesse socialement produite est considérable, les activités non monétaires

constituent un apport économique indéniable et la notion d'assistance comporte des dimensions discriminatoire et stigmatisante nuisibles à l'insertion. On peut dès maintenant envisager la mise en place graduelle d'une allocation monétaire universelle, inconditionnelle et suffisante, amalgamée à la réduction du temps de travail, en poussant plus loin l'expérience du Danemark¹⁵. Cette mesure suppose une redéfinition de la notion de travail, une évolution des mentalités et l'établissement de l'allocation en fonction du volume de richesses socialement produites (Gorz, 1997, p. 121-178). Pour André Gorz (1997), le concept de multi-activité ou pluri-activité décrit ce nouvel équilibre à établir entre les activités utiles librement choisies et le travail salarié. Il s'agit d'activités qui peuvent apporter une contribution sociale, telles la participation aux associations, les études, l'appartenance à des réseaux d'échange de services ou l'autoproduction. La reconnaissance formelle de ces activités accompagne une diminution générale du temps de travail, ce qui donne accès à l'emploi pour les uns¹⁶ et au temps choisi pour les autres.

BIBLIOGRAPHIE

- AKOUN, ANDRÉ et PIERRE ANSART (1999). *Dictionnaire de sociologie*, Paris, Le Robert/Seuil, 589 p.
- ASSOGBA, YAO (2000). *Organisation communautaire et insertion des jeunes. L'expérience des Carrefours Jeunesse-emploi*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 168 p.
- AUDET, CLAUDINE (1995). *Vers un nouveau parcours de formation professionnelle au secondaire: contexte et enjeux*, Québec, Gouvernement du Québec, Conseil supérieur de l'éducation, 95 p.
- BARIL, Hélène (1996). « Une reprise sans emploi », *Le Soleil*, 6 janvier, p. B1.
- BÉLANGER, JEAN-PIERRE (1997). « L'économie sociale au Québec », *Interface*, vol. 18, n° 1, p. 44-45.
- BÉLANGER, PAUL R. et BENOÎT LÉVESQUE (1994). « Le mouvement populaire et communautaire: de la revendication au partenariat (1963-1992) », dans Gérard Daigle (dir.), *Le Québec en jeu*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, p. 713-747.

15. Une loi de 1993 reconnaît le droit au travail et au non-travail. Elle permet à tout salarié de prendre un congé d'un an, qu'il peut fractionner et étaler à sa guise sur la période de son choix. Pendant son congé, un chômeur prendra la place du salarié qui, de son côté, recevra 80% de l'indemnité de chômage à laquelle il aurait droit s'il perdait son emploi. Cette indemnité s'élève normalement à 90% du dernier salaire, pendant cinq ans (Gorz, 1997, p. 154-155).

16. « En Allemagne, grâce à la réduction négociée de la durée du travail, entre 1983 et 1992, le nombre de salariés à temps plein a augmenté de 6,5% bien que le volume du travail en heures n'ait augmenté que de 0,8%. L'Institut de recherche sur le marché du travail et les professions, qui est rattaché à l'Agence fédérale pour l'emploi de Nuremberg, estime que de 1983 à 1992, la réduction de la durée du travail a permis de sauver un million d'emplois. » (Roustang et al., 1996, p. 117.)

- BÉRUBÉ, NICOLAS (2000). « Une nation d'hypocrites », *Voir – Québec*, 19 au 25 octobre, p. 8-9.
- BERTHELOT, MICHÈLE (1996). *Les États généraux sur l'éducation 1995-1996. Exposé de la situation*, Québec, Gouvernement du Québec, ministère de l'Éducation, 132 p.
- BOURDIEU, PIERRE (1994). *Raisons pratiques*, Paris, Seuil, 254 p.
- BORDELEAU, DANIELLE (1997). « Entre l'exclusion et l'insertion : les entreprises d'insertion au Québec », *Économie et solidarités*, vol. 28, n° 2, p. 75-93.
- BROCKHAUS, R.H. (1982). « The psychology of the entrepreneur », dans C.A. Kent, D.L. Sexton et K.H. Vesper (dir.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs (N.J.), Prentice-Hall, p. 39-57.
- CASTELLS, MANUEL (2000a). *End of Millennium. Volume I: The Rise of The Network Society*, Oxford, Blackwell, 594 p.
- CASTELLS, MANUEL (2000b). *End of Millennium. Volume III: The Information Age: Economy, Society and Culture*, Oxford, Blackwell, 448 p.
- CENTRAIDE QUÉBEC (2000). *Une société qui se tire dans le pied*, Québec, 31 p.
- CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET COMITÉ SECTORIEL DE LA MAIN-D'ŒUVRE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE (2000). « L'économie sociale en mouvement », *Recto Verso*, n° 286, p. 13-16.
- COMEAU, YVAN (2000). « Québec : un courant de démocratisation de l'économie », *Économie et humanisme*, n° 354, p. 39-41.
- COMEAU, YVAN (1998). « Apports et limites de l'éducation à l'économie sociale », *Cahiers de recherche en éducation*, vol. 5, n° 3, p. 465-489.
- COMEAU, YVAN (1991-1992). « Les coopératives de travail au Québec : un bilan de la situation (1991) », *Coopératives et développement*, vol. 23, n° 2, p. 59-76.
- COMEAU, YVAN et LORRAINE GAUDREAU (2000). *La mobilisation des personnes sans emploi. Rapport d'une enquête conscientisante à Québec*, Québec, Université Laval, 106 p.
- CONSEIL DE LA SANTÉ ET DU BIEN-ÊTRE (1996). *L'harmonisation des politiques de lutte contre l'exclusion*, Québec, Gouvernement du Québec, 79 p.
- CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION (1997). *L'insertion sociale et professionnelle, une responsabilité à partager*, Québec, Gouvernement du Québec, 89 p.
- CORNFORTH, CHRIS, ALAN THOMAS, JENNY LEWIS et ROGER SPEAR (1988). *Developing Successful Worker Co-operatives*, Londres, Sage, 245 p.
- DEFOURNY, JACQUES (1994). *Développer l'entreprise sociale*, Bruxelles, Fondation du Roi Baudouin, 214 p.
- DEFOURNY, JACQUES, LOUIS FAVREAU et JEAN-LOUIS LAVILLE (1998). « Pistes d'avenir dans une économie plurielle », dans Jacques Defourny, Louis Favreau et Jean-Louis Laville (dir.), *Insertion et nouvelle économie sociale. Un bilan international*, Paris, Desclée de Brouwer, p. 339-363.
- DIABY, FATOUMATA et NICOLE THIVIERGE (1999). « Ficelles : une expérience d'économie sociale mise en œuvre par un collectif de femmes », *Économie et solidarités*, vol. 30, n° 1, p. 142-159.

- DIRECTION DES COOPÉRATIVES (1998). *Coopératives du Québec. Données statistiques 1996*, Québec, Gouvernement du Québec, ministère de l'Industrie et du Commerce, 25 p.
- FAVREAU, LOUIS (1998). « L'insertion conjugée avec le développement économique communautaire », dans Jacques Defourny, Louis Favreau et Jean-Louis Laville (dir.), *Insertion et nouvelle économie sociale. Un bilan international*, Paris, Desclée de Brouwer, p. 159-182.
- FAVREAU, LOUIS et BENOÎT LÉVESQUE (1996). *Développement économique communautaire. Économie sociale et intervention*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 230 p.
- FLEURY, ROBERT (1995). « Le rattrapage scolaire des assistés sociaux est un échec », *Le Soleil*, 9 décembre, p. A24.
- FRÉCHETTE, LUCIE (2000). *Entraide et services de proximité. L'expérience des cuisines collectives*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 185 p.
- GIGUÈRE, NANCY (1998). *Les effets de la formation de base sur l'insertion socio-professionnelle des personnes peu scolarisées*, Mémoire en sciences de l'orientation présenté à la Faculté des études supérieures, Université Laval, 126 p.
- GORZ, ANDRÉ (1997). *Misères du présent, richesse du possible*, Paris, Galilée, 229 p.
- GRANT, MICHEL, PAUL R. BÉLANGER et BENOÎT LÉVESQUE (1997). *Nouvelles formes d'organisation du travail. Études de cas et analyses comparatives*, Paris/Montréal, L'Harmattan, 332 p.
- LECLERC, CHANTAL, YVAN COMEAU et MARIE-FRANCE MARANDA (1996). « Espoirs et impasses des pratiques de groupe d'insertion à l'emploi », *Cahiers de la recherche en éducation*, vol. 3, n° 1, p. 107-131.
- LEFEBVRE, FRANÇOISE (1995). *Alphabétisation populaire, emploi et après...*, Montréal, Regroupement des groupes populaires en alphabétisation du Québec, 87 p.
- LIPIETZ, ALAIN (1996). *La société en sablier*, Paris, La Découverte, 387 p.
- LIPIETZ, ALAIN (1990). « Après-fordisme et démocratie », *Les Temps Modernes*, n° 524, p. 97-121.
- MCALL, CHRISTOPHER et DEENA WHITE (1996). *Structures, systèmes et acteurs : Welfare et Workfare comme champs d'action sociale*, Montréal, Université de Montréal, 206 p.
- MOREL, SYLVIE (2000). *Les logiques de la réciprocité*, Paris, Presses universitaires de France, 317 p.
- NORAZ, CHRISTEL-ANNE (1995). *Processus et stratégies d'insertion sociale dans un projet communautaire : le cas de la Cuisine collective Hochelaga Maisonneuve*, Montréal, CRISES, vol. 95, n° 3, 153 p.
- PAYEUR, CHRISTIAN (1994). « Formation professionnelle : pour l'avenir de l'emploi », *Interventions économiques*, n° 25, p. 93-108.
- RAMONET, IGNACIO (1998). « Stratégies de la faim », *Le Monde diplomatique*, n° 536, novembre, p. 1.
- ROUSTANG, GUY, JEAN-LOUIS LAVILLE, BERNARD EME, DANIEL MOTHÉ et BERNARD PERRET (1996). *Vers un nouveau contrat social*, Paris, Desclée de Brouwer, 189 p.

- STABER, UDO (1993). « Worker cooperatives and the business cycle : Are cooperatives the answer to unemployment ? », *The American Journal of Economics and Sociology*, vol. 52, n° 2, p. 129-143.
- STERCQ, CATHERINE (1994). *Alphabétisation et insertion socio-professionnelle*, Bruxelles, DeBoeck Université, 14 p.
- SYLVESTRE, CÉLINE (1994). *Synthèse des résultats des études d'évaluation en matière de développement de l'employabilité et d'intégration à l'emploi*, Québec, Ministère de la Sécurité du revenu, 63 p.
- TREMBLAY, DIANE-GABRIELLE (1995). « L'évolution du marché du travail dans le contexte de la mondialisation : perspectives générales et résultats d'une enquête », dans Lucie Mercier et Renée Bourbonnais, *Le travail et l'emploi en mutation*, Montréal, Association canadienne-française pour l'avancement des sciences, Les Cahiers scientifiques, n° 87, p. 11-44.
- TREMBLAY, DIANE-GABRIELLE (1990). *L'emploi en devenir*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, 121 p.
- TRUDEL, LINA (1994). *Apprendre à l'âge adulte*, Montréal, Institut canadien d'éducation des adultes, 163 p.
- VACHON, GISÈLE (1998). *Monographie de Recyclage Vanier Inc.*, Montréal, CRISES, cahier n° ES9804, 50 p.
- VAILLANCOURT, YVES (1996). « Sortir de l'alternative entre privatisation et étatisation dans la santé et les services sociaux », dans Bernard Eme, Jean-Louis Lavoie, Louis Favreau et Yves Vaillancourt, *Société civile, État et économie plurielle*, Paris/Montréal, CRIDA/CRISES, p. 147-224.
- VAILLANCOURT, YVES et BENOÎT LÉVESQUE (1996). « Économie sociale et reconfiguration de l'État-providence », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 9, n° 1, p. 1-13.
- WUHL, SIMON (1991). *Du chômage à l'exclusion ?*, Paris, Syros, 207 p.

CHAPITRE

4

LE LOGEMENT COOPÉRATIF AU QUÉBEC ENTRE CONTINUITÉ ET INNOVATION

Marie J. Bouchard¹

Université du Québec à Montréal

1. Nous remercions de leurs commentaires Alain Gagnon, Marcellin Hudon, Andrée Richard et André Noël.

RÉSUMÉ

Témoignage et révélateur des transformations du Québec depuis une trentaine d'années, le mouvement des coopératives d'habitation locative (CHL) répond à des besoins non comblés par le marché ou par le secteur public, non seulement en termes d'accessibilité au logement, mais aussi en termes de démocratisation du milieu de vie. Les traits particuliers des CHL proviennent à la fois des apprentissages faits par les générations de coopératives précédentes et des aspirations nouvelles qui se faisaient jour dans les mouvements de citoyens au tournant des années 1970. Leur mode de fonctionnement est également en partie déterminé par les rapports qu'elles entretiennent avec l'État. Bien qu'il ait favorisé la création de plus de 1 000 coopératives d'habitation au Québec, cet arrangement laisse aujourd'hui le mouvement des coopératives d'habitation face au problème de sa continuation. Les défis relèvent à la fois de la forme particulière qu'ont prise les CHL au Québec, de l'évolution de la politique d'habitation, et des nouveaux besoins des populations visées par leur intervention. Les conséquences se font sentir sur ces populations, sur le mode et le rythme de création de CHL, et sur les capacités des CHL existantes d'assurer leur pérennité. La conjoncture actuelle mène entre autres à revoir la place et le rôle des intermédiaires, à porter une attention accrue aux externalités positives des CHL et à penser les mécanismes d'autorégulation du secteur.

Depuis le début des années 1970, au Québec, il s'est créé plus de 1 000 coopératives d'habitation locative (CHL) qui comptent quelque 22 000 unités de logement. Cette formule originale propose l'accessibilité à un habitat de qualité, la sécurité d'occupation et la prise en charge du milieu de vie par les résidants eux-mêmes. Formant l'un des premiers secteurs d'activité de ce qu'on appelle la « nouvelle économie sociale » (NES), les CHL visent non seulement la satisfaction des besoins non comblés, mais tentent aussi de repenser l'habitat dans ses aspects humains et sociaux. Les CHL présentent un potentiel d'effets structurants aussi bien sur les individus et les ménages que sur les collectivités dans lesquelles elles s'insèrent.

La forme coopérative, dans le champ du logement locatif, fait cependant face à certains défis, qui relèvent à la fois de la forme particulière qu'ont prise les CHL au Québec, de l'évolution de la politique d'habitation et des nouveaux besoins des populations visées par leur intervention. Un survol de l'histoire du secteur permettra d'identifier les principales caractéristiques de cette formule coopérative. L'analyse de la conjoncture actuelle mènera ensuite à identifier quelques défis importants qui se posent au mouvement coopératif pour les années à venir. En conclusion, des pistes de réflexion et de recherche seront proposées.

LES CARACTÉRISTIQUES DES COOPÉRATIVES D'HABITATION AU QUÉBEC

Les coopératives d'habitation locative au Québec tiennent leur originalité d'un certain nombre de facteurs qui montrent qu'elles s'inscrivent dans la société québécoise. Leurs traits particuliers proviennent à la fois des apprentissages des générations de coopératives précédentes et des aspirations nouvelles des mouvements de citoyens au tournant des années 1970. Exigeant d'importants financements pour se développer, les CHL ont également un mode de fonctionnement en partie déterminé par les rapports qu'elles entretiennent avec l'État. Leurs ambitions se sont conjuguées avec celles des politiques d'habitation, dessinant un compromis entre la forme coopérative et les objectifs de la politique de logement social. Ces facteurs auront été déterminants dans l'évolution qu'a connue le mouvement coopératif d'habitation au cours des trente dernières années, notamment quant à la capacité des acteurs d'adapter la formule coopérative aux défis actuels.

L'héritage des générations antérieures

L'habitation coopérative au Québec a pu se développer grâce à trois facteurs. D'une part, la nature et l'ampleur des besoins non comblés par le marché de l'habitation devaient se conjuguer avec la possibilité de financement de projets conçus au moins en partie par les usagers. Ensuite, l'écart entre les capacités financières des ménages et les coûts de réalisation des projets d'habitation a forcé les organismes de logement communautaire à faire appel à une aide extérieure pour se développer en nombre significatif. Enfin, la présence de groupes promoteurs s'est avérée une condition importante pour le développement des organismes d'habitation communautaire, étant donné la longueur et la complexité des activités nécessaires à la réalisation des projets d'habitation.

Jusqu'au début des années 1970, l'expérience du secteur coopératif d'habitation révélera la difficulté d'arrimer le projet coopératif à une conception du logement qui soit accessible à toutes les couches de la population, en particulier aux groupes les plus défavorisés. La génération des coopératives de construction (1930-1950) s'était butée, au cours des années 1950, aux coûts de l'accession à une maison de type unifamilial, devenus prohibitifs pour une grande part de la population. La revente au prix du marché des titres individuels de propriété a aussi eu pour effet de ne servir que la première génération de résidants de la coopérative. L'expérience des coopératives de location continue de Coop-Habitat (1967-1970) a montré la difficulté de loger des clientèles à faible revenu sans aide financière extérieure dès la première génération de coopérateurs. La structure du mouvement reflétait aussi une dissociation entre le volet « entreprise », centralisé au niveau de la Fédération (notamment la promotion et les investissements), et le volet « association », décentralisé au sein des coopératives locales, lesquelles n'étaient responsables que de la vie communautaire dans les immeubles. On a donc vu les dangers posés par un modèle de développement descendant, dans le domaine de la coopération.

La troisième – et actuelle – génération de coopératives d'habitation se définit sur des bases sensiblement différentes des générations précédentes. La période qui voit naître les CHL correspond à une importante crise du logement dans le marché locatif au début des années 1970. L'arrivée en force des *baby-boomers*, parallèlement à des modifications au sein des structures familiales (réduction de la taille, subdivision), entraîne une forte augmentation de même qu'une modification de la demande en logement. Au Québec, le phénomène n'est pas que démographique, il est également culturel. Ces locataires n'ayant pas les moyens d'accéder à la propriété aspirent désormais à demeurer collectivement dans le même

quartier. Il se dégage « une idéologie où le logement de qualité est plus important que la propriété » (Vienney *et al.*, 1986). Pour les groupes populaires, il s'agit de défendre l'appropriation collective et la gestion du milieu d'habitation comme mode d'intégration sociale. L'intérêt des animateurs, qui deviendront les travailleurs des groupes de ressources techniques (GRT), porte surtout sur l'action collective et le développement communautaire.

Un mouvement s'amorce alors pour la défense et la rénovation des logements vétustes des centres-villes. C'est dans ce contexte que naissent les coopératives d'habitation locative, sans but lucratif et à possession continue. Ces projets sont mis sur pied par des groupes de locataires avec l'appui d'animateurs sociaux. Ce n'est pas seulement le besoin de logement qui anime ces nouveaux acteurs, c'est aussi le souhait de redéfinir le logement aussi bien dans son usage que dans sa fonction économique et sociale. Les coopératives seront de petite taille (20 à 30 logements), afin de favoriser une prise en charge autonome (on parle d'« autogestion »). Leur caractère « à possession continue » et « à but non lucratif » (les unités de logement ne peuvent être revendues par les occupants sortants) indiquera la volonté de pérenniser la coopérative et de faire correspondre les charges d'occupation aux frais d'exploitation. Elles privilégieront la mixité socioéconomique du sociétariat afin de briser les ghettos de la pauvreté. Enfin, elles se veulent un véhicule d'animation sociale et politique dans les quartiers menacés par les abus des propriétaires. Les fédérations apparaîtront lentement, et leurs pouvoirs demeureront limités, afin de préserver l'autonomie des coopératives de base (Bouchard, 1994).

L'expérience antérieure des coopératives d'habitation montre que la longévité d'une génération de coopératives d'habitation dépend de la capacité des acteurs à organiser un système qui permette, sous contrôle de la logique des usagers, de boucler le circuit du financement, de la promotion et de la gestion des ensembles d'habitation (Vienney *et al.*, 1986). Les générations antérieures de coopératives d'habitation (les coopératives de construction et Coop-Habitat) avaient toutes tenté de structurer un tel système par le biais de leurs fédérations. Ces expériences ayant échoué, elles ont laissé des marques durables dans l'imaginaire des Québécois. Trois tabous venaient d'apparaître. D'une part, les structures intégrées et centralisées, dans le domaine du logement coopératif, étaient perçues comme dangereuses. De même, les alliances entre technocrates du gouvernement et des secteurs coopératifs institutionnalisés pouvaient présenter une menace à un développement coopératif contrôlé par les usagers. Il apparaissait également risqué que les producteurs et les usagers du logement soient rassemblés à l'intérieur d'un même ensemble organisationnel, sans que les usagers soient partie prenante de la structure

décisionnelle. Comme nous l'avons vu plus haut, la troisième génération de coopératives d'habitation s'est donc développée suivant un modèle défini, en grande partie, par contraste avec l'expérience antérieure. Ses particularités relèvent aussi de l'articulation de la formule coopérative autour des objectifs de la politique sociale de logement.

Les rapports à l'État

La politique d'habitation canadienne a essentiellement pour but de fournir un outil contracyclique de création d'emplois dans les moments de crise économique. La très forte croyance dans les vertus de la propriété individuelle et dans les forces du marché pour réguler l'offre de logement domine largement les interventions (Blary, 1989). Les programmes de soutien aux coopératives sont donc surtout de type « résiduel » (Harloe, 1994), c'est-à-dire des programmes à petite échelle, destinés principalement aux ménages les plus pauvres et les plus marginalisés. Cette tendance générale aura des conséquences sur la forme que prendra la CHL.

Au début des années 1970, l'important besoin de rénovation du parc de logements locatifs incite les gouvernements à appuyer les initiatives des CHL. Cette solution est envisagée à la suite d'une campagne de promotion de la formule coopérative par le *lobby* coopératif canadien. L'échec du projet Coop-Habitat au Québec et la prise de conscience progressive du déficit public mèneront toutefois à penser l'intervention publique de manière flexible et décentralisée. Aux subventions des gouvernements fédéral et provincial succéderont celles du municipal, résultat de l'urgence des besoins² et des pressions exercées par les mouvements coopératif³ et populaire, de même que de la concurrence entre les niveaux de gouvernement⁴. Cet arrangement entre la politique de logement social et le mouvement coopératif, s'il a permis de créer plus d'un millier de CHL, en aura aussi conditionné partiellement les forces et les faiblesses.

2. À la fin des années 1960 et au début des années 1970, une série de rapports dénoncent la situation du logement dans les centres urbains. Mentionnons principalement le rapport de Michael Dennis et Susan A. Fish en 1972 (Dennis et Fish, 1972).

3. La Co-operative Housing Foundation of Canada cherche à intervenir auprès du gouvernement fédéral, et les tenants du coopératisme exerceront leur influence au sein du Parti québécois, qui prendra le pouvoir au Québec en 1976.

4. Le gouvernement fédéral s'intéresse au logement social depuis les années 1940. Or, le logement est de compétence provinciale, aux termes de la Constitution du Canada. Au milieu des années 1980, des ententes sont signées avec les provinces pour en partager les responsabilités. Ottawa a mis un terme à ses programmes en 1992, mais continue d'assumer les engagements pris antérieurement, notamment le financement d'hypothèques à taux préférentiels. Depuis les années 1990, les municipalités sont de plus en plus interpellées par les questions de logement.

Bien qu'une partie des aides publiques soit allée à la « pierre » (aide à la rénovation, subvention aux coûts de fonctionnement, etc.), la portion des aides dites « à la personne », c'est-à-dire axées sur des clientèles spécifiques à très faible revenu, augmenta progressivement dans les programmes avec les années. Ainsi, la CHL rejoint de plus en plus de ménages à faible revenu (Poulin, 1997 ; Champagne, 1989).

Le nombre de [...] sans emploi est élevé et le revenu des membres a diminué depuis 10 ans. La mixité socio-économique mise de l'avant par les promoteurs fait qu'on y retrouve également des personnes et des familles à revenus moyens, mais dans une proportion décroissante. On se dirige vers une homogénéisation des adhérents en faveur des ménages les plus défavorisés (Poulin, 1999).

L'un des aspects de cette forme d'aide à la personne est qu'elle ramène les charges de loyer à un pourcentage (25 %) du revenu de l'occupant. La correspondance entre ces charges et les coûts de fonctionnement de la coopérative n'est donc plus traduite dans les loyers des occupants, ce qui risque de réduire leur motivation à faire l'entretien préventif des immeubles. Par ailleurs, la mixité des populations ciblées par la coopérative est progressivement remplacée par un clivage entre, d'une part, des ménages capables d'assumer des charges de loyer équivalentes à celles du marché et, d'autre part, des ménages dont le loyer est déterminé en fonction du revenu. Dans une telle situation, les connaissances et les compétences nécessaires à la prise en charge par les occupants tendent à moins se transmettre d'un coopérateur plus autonome ou plus ancien à un autre (Kieth, 1992).

L'aide à la pierre a également connu des modifications au fil des ans. La tendance principale de ces changements, outre une complexité accrue pour les gestionnaires bénévoles des ensembles coopératifs (Hudon, 1992), est le retrait progressif des subventions, amenant à long terme les charges de la coopérative à répondre aux exigences du marché. Or, l'hypothèse voulant que les coopératives soient à même de le faire au-delà la période de remboursement du prêt hypothécaire ne se confirme pas toujours. Dans près de la moitié des coopératives, l'appauvrissement des résidents mène les gestionnaires à reporter les travaux d'entretien afin de maintenir les charges de loyer au plus bas niveau possible. Et les réserves pour les réparations et le remplacement sont insuffisantes pour répondre aux besoins à venir de ces coopératives (Poulin, 1997). Il y a donc lieu de craindre que plusieurs coopératives se voient forcées de refinancer leurs actifs (ce qui ferait augmenter les charges de loyer) ou, pire, de les liquider (Poulin, 1999). Pour certaines coopératives, des contraintes financières apparaissent même avant l'arrivée du terme de l'hypothèque, en raison d'un mécanisme d'ajustement des frais de fonctionnement aux fluctuations des taux d'intérêts (Noël, 2000).

Les programmes à l'intention des coopératives auront été en vigueur de 1973 à 1992. Outre le suivi des engagements pris par le gouvernement fédéral jusqu'en 1992, il subsiste à l'heure actuelle un programme provincial dont l'objectif, depuis 1997, est de créer des logements destinés à des ménages à revenu faible ou modeste, ainsi qu'à des personnes âgées en perte légère d'autonomie et à des personnes éprouvant des besoins particuliers en logement (sans-abri, femmes victimes de violence, etc.). Ce programme fait largement appel à la contribution des municipalités (Poulin, 1999), mais jusqu'ici, très peu de villes y ont participé (Saillant, 2000).

Entre les coopératives et l'État : les groupes de ressources techniques et les groupements fédératifs

À la fin des années 1960, des groupes s'étaient formés pour faire la promotion des CHL. animateurs et travailleurs sociaux, étudiants en architecture, travailleurs communautaires, ils ont créé les premières CHL en achat-rénovation et en sont souvent devenus eux-mêmes membres. Les subventions offertes par le gouvernement provincial (et, dans une moindre mesure, au Québec par le gouvernement fédéral), à compter du milieu des années 1970, ont permis à ces groupes de formaliser leur intervention auprès des clientèles ciblées par les programmes gouvernementaux. Les GRT ont pu fournir, durant les premières années, une formation initiale importante aux groupes de locataires voulant se constituer en coopératives. Mais leur subvention de fonctionnement n'a jamais été indexée et a occupé une proportion décroissante de leurs revenus, au profit de primes à la productivité. Il s'est ensuivi une réduction de la durée et de l'ampleur de l'intervention du GRT auprès des résidents avant la mise en œuvre du chantier de rénovation. On a assisté parallèlement à la progression du nombre d'interventions des GRT auprès des coopératives une fois leur projet lancé (Bouchard, 1984). Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette crue d'interventions post-réalisation, tels le roulement des occupants, la complexité grandissante de l'administration des programmes de subvention, la qualité initiale des travaux de rénovation ou de construction. Néanmoins, la diminution de la formation de base, le clivage des populations ciblées par la coopérative et la perte potentielle des incitations à l'entretien préventif sont également des facteurs qui expliquent la perte de capacité de prise en charge autonome à long terme d'une partie des CHL.

Les coopératives, malgré leurs velléités d'autonomie, se sont regroupées autour de deux types d'objectifs : leur représentation auprès des appareils d'État et la promotion du développement par leurs propres instances, les fédérations. Ces stratégies ont au début divergé, donnant naissance à deux modèles de fédérations, les unes fonctionnant comme des réseaux qui offrent des services de représentation et de formation, les autres comme des investisseurs-promoteurs du développement coopératif (Bouchard, 1994). Aujourd'hui regroupées au sein de la Confédération québécoise des coopératives d'habitation (CQCH), elles sont toutes interpellées par les questions de croissance, de développement et de pérennité du secteur. Le retrait du gouvernement fédéral, conjugué à la faiblesse des capacités financières du gouvernement provincial (les transferts n'ayant pas été à la hauteur des besoins), a régionalisé et décentralisé les instances responsables des interventions⁵. Cette situation appelle cependant une révision des modes d'intervention, tant pour les coopératives existantes que pour les nouvelles qui devront être créées. Le retrait de l'État pose notamment la question de la responsabilité du parc de logements existants.

En somme, les subventions offertes à des ensembles locatifs de propriété durablement collective et sans but lucratif ont fourni une réponse à une partie des besoins de populations à revenu faible ou moyen sur le marché du logement. Les aides publiques aux groupes de ressources techniques ont favorisé le développement d'un corps de professionnels qualifiés, qu'on retrouve aujourd'hui tant dans les groupes de ressources techniques en habitation, dans les fédérations régionales et la confédération des CHL, que dans d'autres organismes de développement économique et communautaire du Québec. Cependant, les formes d'aide gouvernementale se sont transformées au fil de l'implantation d'une politique néolibérale de gestion des finances publiques, et les conséquences se font sentir sur les populations des CHL, sur le mode et le rythme de création de nouvelles CHL et sur les capacités des CHL existantes d'assurer leur pérennité.

DÉFIS ET ENJEUX DU SECTEUR COOPÉRATIF EN HABITATION À L'AUBE DU XXI^e SIÈCLE

Les coopératives d'habitation sont en mesure d'apporter une contribution significative à la solution des problèmes de logement. La coopération, dans le domaine de l'habitation sociale, commande toutefois des conditions

5. Néanmoins, comme nous le mentionnions plus haut, le gouvernement fédéral conserve des engagements importants auprès de la majorité des coopératives existantes.

de développement et d'organisation particulières. Sur le plan financier, la formule coopérative doit composer avec les besoins importants de financement de l'activité (achat de terrains et développement immobilier) et les ressources réduites des membres. Depuis les années 1970, des aides gouvernementales ont permis le développement d'un secteur coopératif d'habitation locative, mais la réduction de ces aides, au début des années 1990, de même que les incidences qu'elles ont eues sur la forme coopérative exacerbent les tensions entre coopérative et logement social. La recherche de solutions à ces tensions mène, d'une part, à identifier la contribution spécifique de la CHL dans le cas des problèmes liés au logement. D'autre part, il apparaît pertinent de repenser le rôle et les responsabilités des intermédiaires, notamment les groupements fédératifs et les GRT. Le retrait de l'État de la sphère du logement coopératif, la reconnaissance des besoins de soutien aux coopératives en difficulté et les défis posés par la croissance future du secteur placent les instances intermédiaires dans une situation délicate, entre la continuité de la mission d'origine du mouvement et son repositionnement stratégique.

La contribution spécifique des coopératives d'habitation locative

Il ne fait pas de doute, à l'heure actuelle, que des besoins urgents en logement et en lieux de socialisation se font sentir. En 1996 à Montréal, 86 050 ménages déboursaient plus de 50 % de leur revenu pour se loger. On en comptait 273 825 pour le Québec (FRAPRU, 1998). Il y a environ 12 000 personnes itinérantes à Montréal et 28 000 utilisateurs de ressources d'aide. Il est donc important de penser au renouvellement des interventions en matière de logement coopératif et sans but lucratif. Depuis plus de vingt ans, le secteur du logement coopératif au Québec répond à des besoins non comblés par le marché ou par le secteur public, en fournissant, en plus d'un logement, un espace de socialisation et de prise en charge du milieu de vie. Les CHL participent, ce faisant, à un mouvement de démocratisation de la consommation collective.

Parmi la population, certains groupes éprouvent des besoins particuliers de logement : les jeunes, les personnes âgées, les adultes vivant seuls ou responsables de familles monoparentales, les nouveaux immigrants. Certaines innovations des coopératives ont pour but de fournir une réponse adaptée à ces besoins. Ainsi, des coopératives locatives et de nouvelles initiatives de type « cologement » (*co-housing*) combinent l'usage privatif du logement à des services communautaires, telle une cuisine collective (Hanson, 1996). Des coopératives de solidarité ou des coopératives de soins communautaires se créent afin d'offrir des services

d'aide au maintien à domicile aux personnes âgées vivant en coopérative d'habitation. Des formules adaptant la propriété privée d'une habitation de plain-pied et la propriété collective des terrains permettent à des ménages vieillissants de trouver une réponse idoine à leurs besoins et à leurs moyens pour se loger, telle la coopérative d'habitation Les Jardins Memphrémagog (Société canadienne d'hypothèques et de logement, 2000).

Conçues par leurs promoteurs comme une structure devant favoriser l'intégration et l'autonomisation (*empowerment*), les CHL favorisent un continuum d'expériences, allant de celles évitant à de nombreux individus d'entrer dans la spirale de l'exclusion à celles qui les amènent à s'insérer dans des réseaux communautaires et professionnels. Les milliers d'administrateurs bénévoles et de ressources professionnelles du secteur représentent un grand bassin d'expérience dans l'autonomisation et la formation de liens sociaux. L'autonomisation individuelle et collective est donc un sous-produit de ce type d'organisation, en même temps qu'elle en est l'un des ingrédients constitutifs, du point de vue de la santé organisationnelle (Bouchard et Gagnon, 1998). En particulier dans les ensembles gérés par les résidants, le fonctionnement démocratique est la condition même de la vitalité et du succès de l'organisation.

La contribution que peut faire le secteur du logement communautaire à la cohésion sociale peut donc être vue sous trois angles : 1) la production d'un service « alternatif » de logement social (Bouchard, 1988), 2) servant à la fois de frein à l'exclusion (Morin et Dansereau, 1990) et de milieu de vie favorisant l'insertion et la revitalisation des quartiers, et 3) représentant un terreau fertile à la cohésion sociale (Eme, 1997) et à la démocratie, notamment par la génération de capital humain et social. Dans une enquête menée auprès de résidants de logements communautaires dans un quartier défavorisé de Montréal, des répondants sans occupation stable, notamment des jeunes, indiquaient que leurs attaches au quartier se maintiendraient même si leur situation professionnelle venait à s'améliorer (Morin *et al.*, 1999). Une autre enquête montre que les résidants de coopératives peuvent bénéficier d'un réseau de soutien social, tant à l'intérieur de leur coopérative qu'à l'extérieur, par le biais des autres organismes communautaires du quartier (Bouchard *et al.*, à paraître). Les responsabilités qu'assument collectivement les membres de coopératives mènent à des transferts de savoir-faire, à des échanges d'information utile (contacts dans des organismes d'entraide mutuelle, renseignements sur les droits, etc.) et à la constitution d'un tissu social local. Il est donc important de retenir l'efficacité des CHL dans la production d'effets constructifs, tant pour les individus que pour les collectivités dans lesquelles ils s'insèrent. Ceci dit, il

importe d'identifier clairement les pressions qui s'exercent sur le mouvement coopératif afin de mettre au point des modalités d'intervention adéquates.

La tension entre formule coopérative et logement social

Parmi les conséquences du compromis entre l'État et le mouvement coopératif, on note la marge de manœuvre réduite des coopératives et de leur mouvement, l'inégalité entre générations de coopérateurs, et la fragilité de certaines coopératives. Ainsi, la formule ne prévoit pas la mobilisation de l'accumulation patrimoniale collective pour qu'elle se substitue éventuellement à l'aide extérieure : aucun mécanisme favorisant le réinvestissement dans le développement de nouvelles coopératives n'a été prévu. Des fonds de développement ont été créés dans certaines fédérations régionales, mais leur impact sur la croissance du secteur demeure marginal. Comme nous l'avons vu plus haut, le potentiel d'épargne disponible est réduit, près de la moitié des coopératives ayant peu de réserves financières accumulées. L'appauvrissement des populations et l'absence de mécanismes de partage de la valeur entre l'individu et la collectivité (pour les ménages en position d'épargner) ne motivent pas l'accumulation patrimoniale et peuvent même entraîner, par calcul personnel, la tendance à minimiser l'investissement collectif.

D'autre part, le remboursement hypothécaire, bien qu'étalé sur une longue période, appelle un effort inégal entre générations successives de coopérateurs. Le niveau des charges de loyer peut donc éventuellement s'écarter du marché et se situer beaucoup plus bas, si la coopérative a pu conserver en bon état la valeur de ses actifs, créant une tension sur l'accès aux logements coopératifs (tentation de marchander le droit d'entrée, ou « pas de porte », avec le nouvel occupant du logement). Le niveau des loyers peut aussi éventuellement – et il semble que ce risque soit plus élevé – se situer beaucoup trop haut, si la coopérative doit réinvestir pour d'importants travaux de réparation. Ceci peut mettre en péril la capacité de la coopérative à continuer d'offrir ses logements aux occupants dont les revenus ne permettent pas d'assumer une hausse du loyer. L'isolement des coopératives de base – mais pas leur autonomie – constitue un obstacle à la solidarité entre générations successives de coopératives (Bouchard *et al.*, 1995).

Enfin, la continuation de la mission de plusieurs coopératives pourrait être mise au défi par l'effet négatif de la conjoncture économique sur l'avantage coopératif. L'accession à la propriété individuelle pour les ménages à revenu moyen est favorisée, depuis le début des années 1990,

par les programmes gouvernementaux, les faibles taux d'intérêt et les nouveaux « produits », peu dispendieux (maison évolutive, condominium bas de gamme, etc.) (Poulin, 1999). La réduction de l'écart entre le prix pratiqué par la coopérative et le prix de l'accession à la propriété a pour effet de mettre les coopératives en concurrence avec le secteur privé marchand, entraînant le risque d'un exode des membres à revenu moyen. L'objectif de mixité socioéconomique des groupes cède ainsi aux tendances déjà observées dans la population qui vit en coopérative : appauvrissement, vieillissement (en particulier chez les femmes) et augmentation du nombre de personnes vivant seules (Poulin, 1997 ; Champagne, 1989). La continuation de la mission des CHL est également reliée à une convention entre la coopérative et la société d'État. Or, ces conventions prennent fin avec l'échéance de l'amortissement hypothécaire. Les critères de sélection des nouveaux occupants, les exigences de réinvestissement dans les réserves et la pérennité de la coopérative pourraient donc être remis en question au-delà de cette échéance.

La formule coopérative dans le secteur du logement social a été conçue, en 1973, dans le cadre d'un compromis entre les motivations du mouvement social et la politique d'habitation de l'État. Bien que plusieurs des tensions inhérentes à cet arrangement aient été connues de ses promoteurs, la formule de la CHL apparaissait à l'époque comme le « meilleur » compromis (Sylvestre et Leduc, 1978). Pourtant, des tensions sont apparues, même parmi les coopérateurs, entre une vision de la coopérative comme véhicule de logement « social » et une vision de la coopérative comme « entreprise ». Les conséquences visibles à l'heure actuelle proviennent surtout de l'évolution des modalités du financement public, mais aussi de la difficulté d'articuler de manière durable les fonctions d'épargne collective, de promotion du développement coopératif et de gestion des ensembles immobiliers. C'est ici qu'entrent en jeu les intermédiaires, soit les groupes de ressources techniques et les fédérations.

Le nouveau rôle des intermédiaires

La conjoncture actuelle mène entre autres à revoir la place et le rôle des intermédiaires. Ceux-ci sont, d'une part, les groupements fédératifs mis sur pied dans les régions et regroupés en une confédération québécoise, et, d'autre part, les groupes de ressources techniques, eux aussi regroupés en association provinciale⁶. Il s'agit également de revoir les intermédiations entre les CHL et d'autres acteurs de leur environnement. Les fonctions d'épargne, de production et de gestion sont pour le moment

6. La Confédération québécoise des coopératives d'habitation et l'Association des GRT du Québec sont également affiliées à la Fédération de l'habitation coopérative du Canada.

distribuées entre une variété d'organismes : trésor public et caisses de retraite pour l'épargne collective ; caisses d'économie, caisses populaires et banques pour l'épargne des individus et des ménages ; groupes de ressources techniques en habitation pour la production et le développement des CHL ; groupements fédératifs régionaux et nationaux pour la représentation et les services aux CHL (ils partagent ce dernier rôle avec diverses boutiques de gestion privées) ; coopératives de base pour la propriété et pour la prise en charge des ensembles immobiliers et de la vie communautaire. Or, si l'un des enjeux du mouvement réside dans l'articulation de ces différentes fonctions, leur intégration au sein d'une même structure suppose qu'on lève d'abord un certain nombre d'obstacles.

Comme nous l'avons vu plus haut, l'intégration de la fonction épargne (des ménages ou des coopératives) pour fins de soutien à la consolidation et au développement des CHL connaît des limites, vu l'état actuel d'une partie importante du parc immobilier coopératif. La solidarité entre les générations de coopératives, et même entre coopératives d'une même génération, pourrait par ailleurs pénaliser les organismes ayant consenti un effort (financier et physique) plus considérable, au profit d'organismes aujourd'hui déficitaires. Il faut rappeler que ces déficits ne sont pas tant le fait de l'opportunisme des coopérateurs que celui des différentes modalités qu'ont prises les subventions pendant les trente années d'évolution des programmes. De même, l'intégration des fonctions de production et de représentation peut être réalisée de manière harmonieuse, mais elle peut aussi susciter des tensions entre professionnels, et même engendrer des conflits d'intérêts entre la fonction de représentation des coopératives (rôle naturel des fédérations de coopératives) et la fonction de production que jouent les GRT, laquelle n'est pas exclusivement orientée vers les coopératives, mais également vers les organismes à but non lucratif (OBNL) de logement communautaire. La fonction de représentation concerne non seulement la promotion de la formule coopérative dans la société, mais aussi la défense des intérêts des coopératives existantes. La fonction de production se trouve, pour sa part, dépendante à l'égard du rythme et des conditions de création de nouvelles coopératives. Bien que ces deux fonctions soient, dans les faits, en continuité sur le plan des intérêts et des compétences, les besoins des coopératives existantes peuvent entrer en contradiction avec ceux des groupes à la recherche de logement, notamment sur le plan de l'allocation des ressources disponibles (formation et aide à la gestion vs recrutement et développement de projets). Enfin, l'autonomie des coopératives de base est toujours le gage de leur capacité de prise en charge autonome du milieu de vie.

Il semble donc peu souhaitable, à première vue, que les différentes fonctions reliées au secteur coopératif d'habitation soient centralisées au sein d'une même structure. Des espaces de concertation se créent pourtant entre différents partenaires et réduisent les distances entre les fonctions. Des rapprochements entre différents acteurs partageant une même culture de coopération semblent pouvoir définir des intermédiations entre les différentes logiques associées à chacune des fonctions. Ainsi, les groupes de ressources techniques travaillent en collaboration étroite avec les groupements fédératifs pour assurer la représentation du secteur auprès des pouvoirs publics. Les fédérations collaborent à la création et au financement de nouvelles coopératives. Une caisse d'économie a créé une gamme de produits financiers spécialement adaptés aux CHL. Les travailleurs qualifiés sont mobiles et on les retrouve tantôt dans un GRT, tantôt dans un groupement fédératif, tantôt encore dans une société publique spécialisée en habitation. Les passerelles sont donc déjà nombreuses entre les divers acteurs du mouvement coopératif d'habitation. D'autres secteurs coopératifs et d'économie sociale sont également reliés aux CHL. Des ententes se sont établies entre les CHL et des coopératives de services funéraires, de services à domicile ou de câblodistribution. D'une manière ponctuelle, des interventions croisées se mettent en place dans les quartiers en difficulté entre des organismes de logement (coopératives et OBNL) et des organismes communautaires dédiés aux services de proximité (cuisines collectives) ou d'employabilité (entreprises d'insertion). Ces intermédiations permettent de composer avec les logiques respectives des acteurs et de mettre au point des interventions adaptées aux besoins émergents. Les enjeux liés à la continuation du mouvement exigent cependant une meilleure reconnaissance des intermédiaires ainsi qu'une analyse des conditions dans lesquelles ils pourront assurer l'avenir du secteur.

La création récente du Fonds québécois d'habitation communautaire constitue déjà une étape importante dans la reconnaissance du secteur coopératif par les pouvoirs publics. Sous contrôle de représentants de l'ensemble des acteurs concernés, le Fonds établit les priorités d'allocation du budget public du Québec en matière de logement communautaire (CHL et OBNL d'habitation). Des tables de concertation font le même exercice à l'échelle de certaines localités, comme Montréal.

Un autre exemple d'espace intermédiaire est le projet d'une agence qui serait mise sur pied par les fédérations et les GRT afin d'assurer le suivi des conventions des CHL, après le retrait de la société publique fédérale. Remplacer un tuteur par un autre ne donnera toutefois pas de résultats concluants si l'on n'a pas, au préalable, bien identifié les causes des difficultés que connaissent aujourd'hui une partie – et une partie

seulement – des coopératives. L'exercice de prévention fait par les pouvoirs publics auprès des coopératives n'a pas été concluant, au moins pour la moitié d'entre elles. Pour celles qui demeurent en santé, une tutelle plus étroite risquerait de miner leur capacité à renouveler de façon autonome le bassin de compétences des membres, de même que leur volonté d'assumer les décisions reliées à la pérennité de leur organisation. Il reste donc à démontrer en quoi une nouvelle agence serait mieux à même de pourvoir aux besoins de prévention.

Dans d'autres régions du Canada, les provinces optent pour une décentralisation des responsabilités du parc de logements sociaux vers les municipalités⁷. Au Québec, la tendance semble favoriser un processus de décentralisation et de déconcentration des pouvoirs vers des instances contrôlées par les usagers et leurs représentants. La décentralisation peut favoriser une meilleure coordination des besoins et des ressources locales. Le recours à des organismes intermédiaires de la famille de l'économie sociale comporte d'autres avantages. Les caractéristiques de ces organisations intermédiaires font qu'elles internalisent des contraintes similaires à celles des sociétés publiques, notamment par leur caractère sans but lucratif, sans en avoir la lourdeur bureaucratique (Bruyn, 1987). Elles internalisent également des modes de gestion managériaux, tout en maximisant l'utilité des usagers plutôt que le profit. Leur fonctionnement démocratique est garant de leur pertinence et de leur efficacité (Enjolras, 2000). De telles instances sont aussi davantage en mesure d'innover rapidement face aux nouvelles réalités, en jouant un rôle d'interprète entre les coopérateurs et les acteurs de leur environnement (Piore et Skinner, 2000). Tout porte donc à croire qu'un tel organisme, formé de militants et de professionnels du secteur coopératif, disposerait des compétences requises et serait animé d'une sensibilité toute particulière aux réalités vécues dans les coopératives.

CONCLUSION

Témoin et révélateur des transformations du Québec depuis une trentaine d'années, le mouvement des coopératives d'habitation locative répond à des besoins non comblés par le marché ou par le secteur public, non seulement en termes d'accessibilité au logement, mais aussi en termes de contrôle du milieu de vie. L'histoire du mouvement coopératif d'habitation au Québec met en scène différents acteurs sociaux, qui se

7. Le gouvernement ontarien a déposé, le 12 octobre 2000, un projet de loi visant à transférer l'administration du logement social (logement public, organismes sans but lucratif et coopératives) à des sociétés contrôlées par les municipalités.

rencontrent le temps de s'entendre sur un programme de développement de l'habitat coopératif qui réponde à des attentes et à des besoins en relative convergence. Nous disons « relative », car cet arrangement, bien qu'il ait favorisé la création de plus de 1 000 coopératives d'habitation au Québec, laisse aujourd'hui le mouvement des coopératives d'habitation face au problème de sa continuation. Il y a donc matière à réflexion. Quelques pistes de recherche susceptibles de jeter un éclairage sur les enjeux actuels et futurs du mouvement peuvent être explorées.

La formule coopérative a été considérée comme un véhicule flexible et efficace de la politique sociale d'habitation. Une étude de la SCHL publiée en 1992 (juste avant qu'on mette fin au programme) montrait que les CHL constituaient une solution peu coûteuse et durable aux besoins en logement de populations à revenu faible et moyen. Toutefois, peu d'attention a été accordée, jusqu'ici, à l'évaluation des impacts sociaux de l'implantation de ces organisations dans les collectivités, impacts qui avaient été pressentis par les animateurs sociaux à l'époque. Ils devaient résulter de la prise en charge autonome de leur milieu de vie dans des ensembles immobiliers de taille moyenne (20 à 30 logements) par des résidants appartenant à divers groupes sociaux : ménages familiaux, personnes âgées, individus sans occupation stable, enfants, étudiants, immigrants, etc. Il apparaît donc important de mener des études approfondies des autres produits de l'habitat coopératif : démocratie, lien social, insertion, intégration, formation du capital humain et social, autonomisation, etc. D'autres études pourraient aider à identifier les besoins émergents pour lesquels les coopératives auraient un rôle important à jouer : personnes vivant seules, jeunes familles, retraités, etc. Des besoins se font également sentir au sein des coopératives existantes : formation qualifiante des membres, recherche d'outils financiers adaptés, liaison des coopératives avec d'autres organismes communautaires du quartier (cliniques juridiques, cuisines collectives, entreprises d'insertion), etc.

Sur le plan des modalités de développement, la question du passage à une forme d'autorégulation du secteur se pose avec acuité. La recherche pourrait se pencher sur les mécanismes de mobilisation des épargnes individuelles et collectives, laquelle assurerait la pérennité des coopératives tout en favorisant le développement du mouvement. Cette mobilisation aura plus de chances de se réaliser sur une base volontaire si elle reconnaît la valeur économique de la contribution des coopérateurs (remboursement de l'hypothèque par le paiement d'un loyer), tout en collectivisant la plus-value. Un mécanisme fiscal associé à un fonds de retraite pourrait ainsi favoriser l'accumulation collective et individuelle, à travers la coopérative d'habitation locative. Le soutien public doit également pouvoir s'ajuster aux caractéristiques des coopératives et s'inscrire en

complémentarité des véhicules collectifs d'épargne. Enfin, le partage des responsabilités entre les coopératives, l'État et les organismes représentatifs des coopératives mérite plus d'attention, car il est au cœur des problèmes vécus jusqu'ici, donc des solutions à ces problèmes.

BIBLIOGRAPHIE

- BLARY, RÉJEANNE (1989). « Nouvelles politiques en habitation? », *Plan Canada*, vol. 29, n° 3, p. 29-37.
- BOUCHARD, MARIE (1994). *Évolution de la logique d'action coopérative dans le secteur du logement locatif au Québec*, Thèse de doctorat de sociologie économique, Marseille/Montréal, École des Hautes Études en sciences sociales. Publiée au Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats, Cahiers du CRISES, vol. 98, n° 1.
- BOUCHARD, MARIE (1988). « Changes within co-operative organizations and changing socio-economic constraints within society », dans Murray Fulton et Anna Kagis, *Capital Formation in Co-operatives: Social and Economic Considerations*, articles choisis de la rencontre de l'Association canadienne pour les études sur la coopération – Canadian Association for Studies in Co-operation (CASC), 5-7 juin, Windsor, Ontario, Saskatoon, University of Saskatchewan, Centre for the Study of Co-operatives, p. 105-116.
- BOUCHARD, MARIE (1984). *Activité de promotion dans le secteur coopératif de l'habitation au Québec*, Mémoire de maîtrise en administration économique et sociale, Aix-en-Provence, Université d'Aix-Marseille II.
- BOUCHARD, MARIE et MARC GAGNON (1998). *L'habilitation dans les organisations coopératives. Cinq cas de gestion de coopératives d'habitation*, Montréal/ Ottawa, Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal (Cahier n° 1298-099) / Société canadienne d'hypothèques et de logement.
- BOUCHARD, MARIE et al. (à paraître). *Logement communautaire, cohésion sociale et insertion : la formation du capital social chez les résidents d'ensembles de logements coopératifs et sans but lucratif dans le quartier Pointe-Saint-Charles de Montréal. Rapport préliminaire*, Montréal, Université du Québec à Montréal, Service aux collectivités.
- BOUCHARD, MARIE et al. (1995). *Coopérative-Équité : problématique, contraintes réglementaires et motivations des membres*, Montréal/Ottawa, École des Hautes Études commerciales, Centre de gestion des coopératives (Cahier de recherche 95-14) / Société canadienne d'hypothèques et de logement.
- BRUYN, SEVERYN T. (1987). *The Field of Social Investment*, Cambridge, Cambridge University Press.
- CHAMPAGNE, CHRISTIAN (1989). *Enquête sur la clientèle dans les coopératives d'habitation au Québec*, Montréal, École nationale d'administration publique / Institut national de la recherche scientifique-Urbanisation / Université du Québec à Montréal.
- DENNIS, MICHAEL et SUSAN A. FISH (1972). *Programs in Search of a Policy. Low Income Housing in Canada*, Toronto, Hakkert.

- EME, BERNARD (1997). « Les régies de quartier, creuset de lien civil », *Économie et solidarités*, vol. 20, n° 2, p. 33-54.
- ENJOLRAS, BERNARD (2000). *Nonprofit Organizations and Economic Efficiency*, Oslo, Institute for Social Research.
- FRAPRU (1998). *Logement et pauvreté au Québec. Dossier noir*, Montréal, Front d'action populaire en réaménagement urbain.
- HANSON, CRIS (1996). *The Co-housing Handbook. Building a Place for Community*, Vancouver, Hartley & Marks Publishers.
- HARLOE, MICHAEL (1994). « Social housing. Past, present and future », *Housing Studies*, vol. 9, n° 3, p. 407-416.
- HUDON, MARCELLIN (1992). *Coopératives d'habitation. Les programmes d'aide de 1973 à 1992*, s.l., Association des groupes de ressources techniques du Québec/Confédération québécoise des coopératives d'habitation.
- KIETH, MAGGIE (1992). *Co-op Housing Development: A Practitioner's Paper*, Charlottetown, Communication au Colloque de la Canadian Association for Studies in Co-operation (CASC), dans le cadre du congrès des Sociétés savantes, juin.
- MORIN, RICHARD *et al.* (1999). *Problématique d'insertion et logement communautaire: enquête dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve à Montréal*, Montréal, Université du Québec à Montréal, Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal (Cahier n° 107).
- MORIN, RICHARD et FRANCINE DANSEREAU (1990). *L'habitation sociale. Recension des écrits*, Montréal, Institut national de recherche scientifique-Urbanisation.
- NOËL, ANDRÉ (2000). *Impact des programmes gouvernementaux de subvention sur la viabilité économique des coopératives d'habitation. Le cas des subventions offertes en vertu de l'article 95 de la Loi nationale sur l'habitation (LNH)*, Sherbrooke, Essai de maîtrise en gestion des coopératives, Université de Sherbrooke, Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives (IRECUS).
- PIORE, MICHAEL J. et DAVID W. SKINNER (2000). *The Emergent Role of Social Intermediaries in the New Economy*, Montréal, communication au 23^e Congrès international du CIRIEC, Centre de recherche et d'information sur l'économie publique, sociale et coopérative, 13-14 juin.
- POULIN, ANDRÉ (1999). *Le logement coopératif au Québec: le défi de la pérennité*, Montréal, Rapport d'activité présenté comme exigence partielle de la maîtrise en analyse et gestion urbaines.
- POULIN, ANDRÉ (1997). *Les résidants des coopératives d'habitation au Québec en 1996. Rapport statistique*, Montréal, Confédération québécoise des coopératives d'habitation.
- SAILLANT, FRANÇOIS (2000). *Intervention auprès de l'Assemblée générale du Chantier de l'économie sociale*, Montréal, Université du Québec à Montréal.
- SOCIÉTÉ CANADIENNE D'HYPOTHÈQUES ET DE LOGEMENT (2000). *L'habitation de l'avenir aujourd'hui. Forum des prix d'excellence de la SCHL. Programme provisoire*, Ottawa, Société canadienne d'hypothèques et de logement.

- SYLVESTRE, PIERRE et MURIELLE LEDUC (1978). *Coopérative d'habitation. Étude de quelques formules*, Montréal, École des Hautes Études commerciales, Centre de gestion des coopératives (Cahier de recherche S-78-6).
- VIENNEY, CLAUDE *et al.* (1986). *Analyse socio-économique comparée des coopératives d'habitation en France et au Québec*, Chicoutimi, Université du Québec à Chicoutimi/GRIR.

CHAPITRE



L'INSERTION URBAINE DU MIGRANT QUELLE PLACE POUR LE LOGEMENT SOCIAL ?

Francine Dansereau

INRS-Urbanisation

RÉSUMÉ

Ce texte s'appuie sur des travaux de recherche réalisés à la fois sur les statuts et les modes « alternatifs » d'accès au logement et sur l'insertion urbaine des populations immigrantes. Il met en évidence l'implication des différents paliers de gouvernement, plus particulièrement des municipalités, dans la mise en forme et la viabilité des « solutions » innovatrices qui ont vu le jour au Canada depuis les années 1970. La nécessité et la fragilité du lien entre les acteurs du milieu communautaire à l'échelle des quartiers et les intervenants municipaux (dont les Offices municipaux d'habitation) ressortent comme des éléments clés des dynamiques de réussite ou d'échec des expériences étudiées et, partant, des processus plus larges d'intégration sociale et urbaine.

Le présent texte pourra en étonner certains, dans la mesure où le sujet abordé, dans le cadre de ce colloque sur le mouvement coopératif et particulièrement en cette journée mondiale de la coopération, traite de ce qui est périphérique, parallèle, voire marginal par rapport au mouvement coopératif en habitation, tout en restant solidement ancré dans le monde du logement social.

Je vais donc me placer sur le terrain de l'expérience urbaine du nouvel arrivant. L'expression «le nouvel arrivant» évoque ici à la fois le migrant international (le demandeur d'asile ou revendicateur de statut de réfugié, le réfugié régularisé, l'immigrant ayant le statut de «résident permanent», le clandestin resté sur place après l'expiration de son visa de «visiteur», etc.), le migrant de l'intérieur (arrivé d'autres villes, régions ou provinces) et, plus largement, ces diverses catégories de personnes sans ancrage que l'on qualifie de «SDF» (sans domicile fixe), sans-abri, itinérants, etc. Afin d'éviter les définitions réductrices ou trop rigoureuses pour qualifier ces dernières, parlons simplement de personnes à très haute mobilité, voire à mobilité extrême.

Les réflexions présentées ici sont issues d'une recherche commandée par le Plan Urbanisme Construction Architecture (organisme relevant du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement du gouvernement français). L'examen des expériences canadiennes (Dansereau *et al.*, 1998) s'inscrivait dans une série d'études sur les statuts et modes «alternatifs» d'accès au logement, visant à faire le point sur un ensemble extrêmement varié d'expériences et de «solutions» innovantes aux problèmes de logement des groupes démunis, tout cela à l'intérieur d'une problématique qui insistait particulièrement sur les dynamiques au sein de la société civile, sur le lien entre la «solution» de logement et l'accès plus large à la communauté, c'est-à-dire à la ville, au quartier et à ses ressources.

Dans ce cadre, nous avons analysé trois composantes du champ de l'intervention en habitation associant des acteurs de la société civile et différents paliers de gouvernement :

- les coopératives d'habitation à but non lucratif, en insistant notamment sur leurs effets de voisinage sur le plan de la sauvegarde et de la revitalisation du patrimoine bâti (directement et indirectement par le biais des incitations à la réhabilitation dirigées vers les riverains et les propriétaires environnants), de la revalorisation de l'image du quartier, de l'influence de la présence des coopératives sur la «qualité de vie» (démontrée par des indicateurs tels le sentiment de sécurité, le taux de criminalité, etc.) et de leur contribution à la dynamique de quartier par l'implication des membres dans la vie communautaire locale ;

- les maisons de chambres, qui correspondent au fond à la redécouverte d'une vieille formule d'habitat pour les clientèles précaires, en transition sur le plan des trajectoires aussi bien sociales que familiales et spatiales ;
- les interventions de réhabilitation dans les zones sensibles, où l'on se trouve dans des situations qui conjuguent des problématiques d'habitat dégradé, de pauvreté et de criminalité appelant des interventions concertées de la part d'une pluralité d'acteurs.

Afin d'éviter les redondances par rapport à d'autres contributions réunies dans le présent ouvrage, je m'attarderai surtout aux deux dernières composantes de cette recherche. Mon exposé tirera également parti de réflexions issues d'autres travaux menés au cours des dernières années sur la cohabitation entre couches sociales, groupes d'âge et groupes ethno-culturels dans le logement social¹ (ce dernier englobant les habitations à loyer modique, les coopératives d'habitation, de même que l'univers flou des OBNL ou organismes à but non lucratif).

LES MAISONS DE CHAMBRES

Sans entrer dans la définition juridique du terme « maison de chambres² », il convient de préciser qu'il existe en cette matière deux grandes catégories, deux modes de gestion distincts : les maisons gérées par des OBNL et celles qui appartiennent à des propriétaires privés, pour lesquels elles constituent un revenu d'appoint ou leur principale source de revenu. Le regain d'intérêt public pour cette forme traditionnelle d'habitation flexible et relativement peu onéreuse pour des personnes seules à statut précaire s'est manifesté à la suite de l'alarme sonnée au début des années 1980 par des groupes communautaires (tant à Québec qu'à Montréal) relativement à l'érosion rapide du stock, sinon à la disparition de l'espèce « maison de chambres » de la scène urbaine. À partir de ce moment, les diagnostics, consultations et dénonciations se succèdent, mais il faut attendre 1987, année de la consultation internationale sur le logement des sans-abri, pour que les choses bougent vraiment du côté des interventions

1. Voir, entre autres, Dansereau et Séguin, 1995 ; Dansereau et Mongeau, 1997 ; Dansereau et Mongeau, 1998 ; Dansereau, Germain et Éveillard, 1996 ; Dansereau, Germain et Éveillard, 1997 ; Germain *et al.*, 1995.

2. La définition juridique correspond, en vertu de la réglementation municipale en vigueur à Montréal, aux immeubles où l'on trouve au moins quatre chambres meublées et où des services peuvent être fournis aux locataires, tels que les repas, l'entretien, la surveillance. La location se fait le plus souvent sans bail véritable et l'occupation de la chambre comporte également l'accès à des équipements, espaces ou services communs (salle de bain, laverie, salle commune, etc.). L'exploitation d'une maison de chambres requiert l'obtention d'un permis ; il en existe plusieurs types, selon la nature des services offerts.

gouvernementales. La Ville de Montréal met alors en place tout un ensemble de mesures visant à stabiliser le parc de maisons de chambres et à en améliorer la salubrité et la sécurité, de même qu'à mieux protéger les occupants contre les évictions, les hausses abusives de loyer et diverses formes de discrimination.

Les principaux programmes adoptés par la Ville sont : 1) le programme de subventions à la restauration des maisons de chambres (subvention de 90 % du coût des travaux) ; 2) le Programme d'acquisition de maisons de chambres (PAMAC), promu par la Société d'habitation et de développement de Montréal (SHDM) et qui tire parti du Programme d'achat-rénovation pour la réalisation de logements sans but lucratif (PARCO) de la Société d'habitation du Québec. Les maisons de chambres acquises et rénovées dans le cadre de ce dernier programme sont gérées par des OBNL.

Les programmes n'ont duré que quelques années, mais des analyses et des évaluations ont, bien sûr, été faites. Il en ressort un certain nombre de constats pertinents pour notre propos. Le premier est que les interventions municipales ont permis de stabiliser le nombre de maisons de chambres, en dépit d'une volatilité géographique toujours actuelle (environ une maison de chambres sur cinq ne se trouve plus là où elle était six mois auparavant).

Le second constat a trait aux transformations des clientèles des maisons de chambres. Par rapport au portrait robot du chambreur traditionnel (homme seul, très peu scolarisé, à très bas revenu, sans liens familiaux continus, entre 40-60 ans, qui n'est que de passage...), on observe que les maisons de chambres actuelles accueillent en fait des clientèles fort diversifiées, parmi lesquelles figurent des chambreurs de longue date (jusqu'à 30 ans), de même que des groupes nettement plus mobiles, tels les étudiants, les nouveaux immigrants et les réfugiés, les personnes qui se retrouvent seules et démunies à la suite d'une rupture conjugale, de la perte d'un emploi ou d'un autre événement choc³. On relève, entre autres, parmi les clientèles en émergence, les jeunes (surtout des étudiants) et les femmes âgées, qui sont prédominantes dans la catégorie des locataires de 60 ans et plus. Les femmes, par contre, sont en minorité

3. Teasdale (1993) distingue pas moins de 10 profils types : les jeunes travailleurs fraîchement arrivés d'une autre ville pour trouver un emploi ; les personnes sortant d'hôpitaux psychiatriques et sous médication ou traitement pour les aider à reprendre une vie normale ; les étudiants de niveau collégial ou universitaire qui ne vivent pas chez leurs parents ; les immigrants de fraîche date et les réfugiés ; les personnes seules sans emploi ; les personnes récemment sorties de prison ou de maison de redressement ; les jeunes filles enceintes qui ont quitté leur famille ou en ont été chassées ; les personnes âgées à la retraite qui ne disposent pas d'un revenu suffisant ou qui ont besoin de soins particuliers ; les personnes souffrant d'alcoolisme ou de toxicomanie qui ne peuvent avoir un emploi et une vie stables ; les personnes à faible revenu qui habitent des régions métropolitaines où le coût de la vie est élevé.

(moins de 25 %) dans les autres groupes d'âge, en raison du fait qu'elles préfèrent généralement la colocation d'un appartement ordinaire à la maison de chambres, où il faut partager la salle de bains et parfois une salle commune avec des inconnus qui, compte tenu de la composition habituelle des maisons, sont très majoritairement des hommes.

Cette diversité et l'omniprésence des problèmes de santé mentale et physique rendent plutôt difficiles la gestion des maisons et la cohabitation entre voisins. Des petits clans, des clivages plus ou moins marqués prennent forme dans les maisons de chambres à clientèles hétérogènes. Ainsi, les recrutements par filières d'origine nationale chez les vagues de nouveaux arrivants donnent facilement lieu à l'ethnisation ou à la racialisation des difficultés de cohabitation : « les Algériens, dira un concierge, ils sont reconnus comme des gens très bien, civilisés, très propres, par contre ils sont exigeants et puis ils restent pas longtemps [...] ; les Sud-Américains, on a eu des Chiliens, des Péruviens, qui sont des musiciens, ils sont très gentils, très fins, ça se passe merveilleusement bien avec les autres [...] ; les Africains qui étendent leur linge là, devant, ils vous bouchent la vue », etc. Toutes sortes de récriminations découlent de la confrontation constante des différents modes de vie, des codes d'habitation et d'usage des espaces privatifs et surtout des espaces intermédiaires entre voisins. De là, le rôle stratégique du concierge, qui filtre la clientèle (« ça prend un concierge pour éliminer la clientèle des voleurs, la clientèle des junkies, la clientèle des prostituées »), assure la propreté et le bon ordre, et agit aussi parfois comme « confident et travailleur social » du chambreur. De là aussi celui des intervenants sociaux que l'on retrouve dans des maisons gérées par des OBNL reliés à la Fédération des OBNL d'habitation de Montréal (FOHM), une organisation « parapluie » qui constitue un joueur central sur la scène de la réhabilitation, tant symbolique que fonctionnelle, de cette forme d'habitat.

Il faut souligner cependant qu'à l'opposé la fragmentation en clans ou groupes affinitaires se traduit dans le développement de liens sociaux, de sentiments d'appartenance à un milieu, facteurs qui ont une importance énorme pour des personnes démunies, sans attaches. Ces liens, tout comme l'ancrage que procure le sentiment d'avoir un lieu de vie stable, propre et sécuritaire, constituent pour plusieurs un tremplin vers le pas suivant dans un processus de réinsertion sociale et urbaine : se reprendre en mains et retrouver sa dignité, retourner aux études, trouver un emploi, etc.

L'APPARITION DE FORMULES HYBRIDES DE GESTION DE L'HABITAT DANS LE CADRE D'INTERVENTIONS MAJEURES DE RÉHABILITATION DANS DES ZONES SENSIBLES

Il s'agit ici des interventions menées dans le cadre du Programme d'acquisition de logements locatifs (PALL) par la SHDM, de 1989 à 1994⁴, à la suite du désengagement de l'État fédéral dans le domaine du logement social, désengagement qui a incité ou contraint certaines municipalités à prendre de nouvelles initiatives. Le PALL consistait à réaliser des projets d'achat-rénovation d'immeubles locatifs en voie de détérioration dans des quartiers ciblés. La gestion de ces immeubles devait par la suite, en principe, être confiée aux locataires regroupés en coopératives d'habitation ou à des organismes à but non lucratif issus du milieu. Le PALL visait à améliorer les conditions de logement des ménages à revenu faible ou modeste et à rendre permanents les impacts des rénovations en encourageant la gestion collective des immeubles rénovés.

L'expérience a démontré qu'il était difficile d'effectuer les transferts de gestion envisagés (il s'agissait de gestion déléguée, la SHDM demeurant propriétaire de l'immeuble) à des coopératives en bonne et due forme. Ainsi, en 1998, seulement 19 % des logements acquis par la SHDM avaient été transférés à des coopératives, contre 76 % à des OBNL (particulièrement des OBNL de quartier : 52 %). Parmi les obstacles à la coopérativisation, mentionnons, en premier lieu, le fait que les projets du PALL ne présentaient pas les mêmes attraits financiers que ceux offerts antérieurement en vertu des programmes fédéraux et provinciaux d'aide aux coopératives d'habitation. En particulier, le niveau élevé de la mise de fonds exigée et l'accès moindre aux subventions au loyer pour alléger l'effort des ménages les plus démunis ont représenté des handicaps quasi insurmontables. Si l'on ajoute à cela l'absence d'autonomie des éventuelles coopératives face à la SHDM, en ce qui concerne un domaine aussi névralgique que celui de la détermination des loyers, on comprendra facilement le peu d'intérêt que pouvait représenter la transformation en coopératives des ensembles de logements acquis et rénovés par la SHDM.

Enfin, le fait que dans plusieurs projets la composition ethnoculturelle du groupe de locataires en place couvrait un éventail très étendu de pays d'origine et de langues maternelles s'est avéré une source de difficultés considérable. Si cette diversité présente des avantages indéniables sur le plan de l'intégration sociale et urbaine des ménages et des communautés immigrés, il faut reconnaître que les différences linguistiques

4. Le Programme d'acquisition de logements locatifs (PALL) a touché un total de 3 071 logements.

ont pu créer des difficultés de cohésion et de communication et entraver fortement l'élaboration d'un projet coopératif. Dans un tel contexte, les tensions entre voisins liées au processus d'apprivoisement aux habitudes de vie ou aux modes d'usage et d'appropriation symbolique des espaces privatifs et des espaces communs des différents groupes culturels présents dans les immeubles risquaient fort de passer du non-dit à l'expression ouverte des divisions.

L'élément peut-être le plus novateur de l'expérience menée par la SHDM concerne la gestion des unités du PALL par les OBNL de quartier, une formule qu'on estime issue de ce programme. Ces OBNL jouent un rôle dans les quartiers, tout en offrant des services aux résidants des projets qu'ils gèrent. Leurs conseils d'administration sont composés d'intervenants provenant de divers domaines : CLSC, organismes offrant des services aux immigrants et aux groupes ethniques, associations de locataires, comités d'écoles, etc. Cette forme de partenariat, dont le rôle s'apparente quelque peu à celui des *community development corporations* (CDC) mises en place dans les quartiers défavorisés de nombreuses villes aux États-Unis, paraît offrir un potentiel de soutien aux résidants au-delà de la simple fourniture d'un logement (p. ex. : soutien scolaire, activités après les heures de classe, repas, services récréatifs aux personnes âgées, activités de réinsertion à l'emploi).

Quant aux cas, moins nombreux, de gestion transférée à des coopératives, en dépit des difficultés et surtout des incitations économiques nettement moindres que dans les modèles successifs de coopératives subventionnées qui ont vu le jour au Canada de 1973 à 1993, certains groupes entrepreneurs y sont parvenus. Nous nous sommes attardés particulièrement au cas d'un de ces ensembles immobiliers (plus de 250 logements répartis dans plusieurs bâtiments) acquis par la SHDM pour y effectuer de la rénovation et éliminer les activités illicites (trafic de drogue, prostitution, etc.). Il s'agit d'une coopérative atypique, puisqu'elle n'est pas propriétaire ; elle a engagé deux permanents salariés pour gérer l'immeuble, un gérant et un concierge ; le pourcentage de membres vraiment actifs, siégeant au conseil d'administration ou dans un comité, est nettement plus faible que dans les coopératives « traditionnelles » (15 % contre 60 %) ⁵, etc.

Pourtant, ceux qui y vivent trouvent des avantages à ces particularités en termes de taille et de mode de gestion : on préserve mieux son intimité et sa liberté de s'impliquer personnellement. La présence d'un gestionnaire salarié est vue comme une solution pour parer les tentations de favoritisme, les détournements de fonds, les luttes de clans et autres

5. Le taux de 60 % est tiré de l'enquête de Poulin (1997).

maux bien connus du monde de la coopération. Et puis, les objectifs essentiels ont été atteints : on s'est débarrassé des activités criminelles, on a restauré le sentiment de sécurité, celui d'un chez-soi dont on tire une fierté certaine (à preuve les compliments de résidants du voisinage sur la propreté et l'aménagement des lieux). Enfin, ceux qui recherchaient une vie sociale dans leur cadre résidentiel immédiat l'ont trouvée ; ceux qui, au contraire, préfèrent l'anonymat peuvent le pratiquer à leur aise. Comme dans les autres coopératives, les occasions d'épanouissement personnel (jardinage et autres formes d'embellissement des espaces communs, activités de loisirs, développement d'outils de communication, etc.) sont présentes et valorisées par ceux qui s'impliquent dans la vie de la coopérative.

CONCLUSION

Tout cela paraît composer un bien joli tableau mais peut aussi laisser quelque peu songeur. Pour conclure sur une note qui ne soit pas trop dithyrambique, il importe d'attirer l'attention sur quelques éléments de réflexion majeurs. L'élément essentiel à souligner est que sans un fort engagement de l'État, à tous les niveaux (encadrement réglementaire, soutien financier, accompagnement dans la démarche, etc.) et sans l'arrimage entre les programmes gouvernementaux et les revendications, mobilisations et interventions multiples des acteurs du milieu communautaire à l'échelle des quartiers, les solutions innovatrices mises de l'avant n'auraient probablement jamais vu le jour ni, surtout, eu d'effets durables. Au fait, l'idée de produire des effets durables, de créer des impacts permanents n'est-elle pas une chimère quand on constate la volatilité des programmes ? Peut-on créer un véritable milieu communautaire à but non lucratif, un espace intermédiaire entre le privé et le public, quand les politiques publiques sont dominées par des *stop-and-go* incessants ?

Enfin, pour revenir à la question figurant dans le titre de cet exposé, il faudrait examiner la place centrale des HLM dans cet ensemble composite qu'est le logement social. On sait que dans l'agglomération montréalaise l'afflux des populations immigrantes dans les HLM dits « HLM-familles » soulève des interrogations sérieuses sur les dynamiques de cohabitation interethnique. Cet afflux suscite aussi des initiatives nouvelles dans le champ des politiques d'intégration, initiatives qui visent autant à contrer l'isolement et l'exclusion du nouvel arrivant qu'à développer un apprivoisement de la différence, une certaine tolérance au sein de milieux d'accueil souvent peu préparés au côtoiement de l'étranger ou du marginal. C'est en effet cette relation à l'environnement des « solutions de logement », bénéfiques pour ceux qui sont arrivés à trouver

un cocon sécurisant, qui fait problème lorsqu'on situe le débat dans des perspectives plus globales de désenclavement des groupes fragiles, d'insertion dans la vie sociale et de pleine participation au « mode de vie urbain » (Wirth, 1938) régi par la mobilité sur tous les plans, pour reprendre les termes des pères fondateurs de l'écologie urbaine.

BIBLIOGRAPHIE

- DANSEREAU, FRANCINE, avec la collaboration de Francine BERNÈCHE, Jean DAMASSE, Pascale FESTOC, Jaël MONGEAU, Cécile PLEIMPON et Anne-Marie SÉGUIN (1998). *Statuts et modes d'accès au logement : expériences et solutions innovatrices au Canada depuis les années 1970*, Paris, Plan Urbanisme Construction et Architecture, Ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement, coll. « Recherches », n° 119.
- DANSEREAU, FRANCINE, ANNICK GERMAIN et Catherine ÉVEILLARD (1997). « Social mix : Old utopias, contemporary experience and challenges », *Canadian Journal of Urban Research*, vol. 6, n° 1, p. 1-23.
- DANSEREAU, FRANCINE, ANNICK GERMAIN et Catherine ÉVEILLARD (1996). « Le quartier Angus, un exemple de mixité sociale programmée? », *Plan Canada*, vol. 36, n° 1, p. 33-38.
- DANSEREAU, FRANCINE et JAËL MONGEAU (1998). « La conversion de HLM pour personnes âgées en HLM mixtes à Montréal : le point de vue des résidents », *Cahiers québécois de démographie*, vol. 27, n° 2, p. 297-317.
- DANSEREAU, FRANCINE et JAËL MONGEAU (1997). *La transformation de HLM pour personnes âgées en ensembles d'habitations mixtes*, rapport d'étude réalisé pour la Société canadienne d'hypothèques et de logement.
- DANSEREAU, FRANCINE et ANNE-MARIE SÉGUIN, avec la collaboration de Daniel LEBLANC (1995). *La cohabitation interethnique dans l'habitat social au Québec*, Montréal, Société d'habitation du Québec.
- GERMAIN, ANNICK *et al.* (1995). *Cohabitation interethnique et vie de quartier*, Ministère des Affaires internationales, de l'Immigration et des Communautés culturelles, Montréal, Les Publications du Québec, coll. « Études et recherches », n° 12.
- POULIN, ANDRÉ (1997). *Les résidents des coopératives d'habitation au Québec en 1996*, Montréal, Confédération québécoise des coopératives d'habitation.
- TEASDALE, PIERRE (1993). *Guide de design des maisons destinées aux personnes seules à faible revenu*, Ottawa et Montréal, Société canadienne d'hypothèques et de logement et Service de l'habitation et du développement urbain.
- WIRTH, LOUIS (1938). « Le phénomène urbain comme mode de vie », dans Yves Grafmeyer et Joseph Isaac, *L'école de Chicago. Naissance de l'écologie urbaine*, Paris, Champ urbain, 1979, p. 251-277.

PARTIE

3

**COOPÉRATIVES,
ÉTAT ET SOCIÉTÉ**

CHAPITRE

6

L'ADAPTATION DU MOUVEMENT DES CAISSES DESJARDINS À LA PLURALITÉ ETHNIQUE¹

Christine Beeraj

Université Laval

1. Ce texte reprend quelques conclusions générales de la thèse de doctorat déposée à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval. Cette thèse présente une analyse approfondie du discours et des pratiques du Mouvement Desjardins depuis ses débuts, en 1900, jusqu'à nos jours, dans le but de comprendre les facteurs qui incitent cette institution à s'adapter à la diversité, les changements que cette adaptation implique et les défis que le Mouvement doit surmonter dans le cadre de sa politique d'intégration. L'auteure renvoie le lecteur à la thèse pour une mise en contexte historique et sociopolitique de la problématique, une discussion plus poussée de l'évolution du discours et des pratiques en matière de diversité au sein du Mouvement Desjardins, ainsi qu'une bibliographie plus étendue sur les thèmes abordés dans ce résumé.

RÉSUMÉ

En 1990, le Mouvement Desjardins adopte une politique officielle intégrationniste visant à encourager les membres des minorités ethniques à s'intégrer au sein de caisses populaires plutôt que dans des caisses dites « ethniques ». Le nouveau modèle d'intégration suppose une ouverture et une participation des minorités aux institutions autres que celles de leurs réseaux institutionnels communautaires. Pour les caisses populaires, le nouveau modèle suppose une révision de leur statut et de leur rôle en tant que composantes d'un vaste réseau institutionnel ayant promu la survie et le développement de la communauté franco-qubécoise au fil des ans. Les résultats d'une analyse de l'évolution du discours des dirigeants au sein du Mouvement Desjardins, après l'adoption de cette politique en 1990, révèle une différence fondamentale entre la vision de l'intégration qu'adopte le dirigeant du Mouvement Desjardins et celle prônée par le dirigeant de la Fédération de Montréal, dont les caisses sont les plus touchées par le phénomène de la diversité. Cette différence fait ressortir la difficulté de réconcilier l'esprit de la politique intégrationniste et l'engagement historique du Mouvement à l'égard des Franco-Québécois. Sur le plan des pratiques, les dirigeants et les gestionnaires constatent la nécessité de créer un environnement interne et externe qui favorise le recrutement des membres, des employés et des dirigeants issus des communautés culturelles minoritaires.

Comme plusieurs entreprises québécoises, le Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec (MCPEDQ) dessert aujourd'hui une population pluriethnique. Consciente que certaines de ses composantes devront percer le marché des minorités ethniques pour survivre, cette entreprise financière apporte des ajustements à son discours et à ses pratiques et adapte ses produits et services afin de répondre aux besoins et aux attentes des « clientèles » ethnoculturelles.

Cette transformation ne se limite pas aux composantes qui desservent des minorités. À compter de 1990, le Mouvement adopte une politique de réseau officielle visant à promouvoir l'intégration des minorités au sein de caisses populaires intégrationnistes, ouvertes à la diversité, plutôt que dans des caisses de groupe (ou caisses d'économie) dites « ethniques », où l'adhésion repose sur l'appartenance à une communauté ethnique. On vise ainsi à décourager la ghettoïsation (ou, si l'on préfère, la séparation structurelle) des groupes ethniques à l'intérieur même du Mouvement et à assurer la survie de caisses populaires œuvrant en milieu pluriethnique.

Par l'adoption d'une politique qui encourage l'intégration des minorités à des caisses populaires, on bouleverse la dynamique de « développement en parallèle » qui régnait depuis les années 1940 au sein du mouvement coopératif financier et, par la suite, au sein même du Mouvement Desjardins. Cette dynamique reposait sur une entente tacite entre les minorités qui fondaient leurs propres caisses de groupe et la majorité dont les membres se joignaient en général aux caisses populaires. Au fil des ans, les caisses de groupes s'implantaient au sein des réseaux institutionnels communautaires des minorités, tandis que les caisses populaires s'affirmaient en tant que composantes importantes du réseau institutionnel qui milite en faveur de la survie et de l'épanouissement de la communauté majoritaire.

À compter de 1952, cette dynamique de développement en parallèle se transpose au sein du Mouvement, alors qu'on accepte l'affiliation d'une première coopérative financière de groupe ethnique minoritaire (la Caisse populaire ukrainienne de Montréal) au réseau Desjardins. Dix ans plus tard, on intègre les caisses de communautés autochtones, puis, en 1981, on accueille dans la « famille » Desjardins les caisses d'économie de groupes ethniques, notamment celles affiliées à la Ligue des caisses d'économie du Québec – Quebec Credit Union League.

Cette intégration graduelle de caisses de minorités à la structure du Mouvement n'entraîne toutefois pas une adaptation de la culture de l'entreprise Desjardins. L'analyse des discours des présidents et des pratiques du Mouvement démontre que, jusqu'en 1990, l'institution dans

son ensemble continue à se définir comme un outil d'émancipation économique pour les membres de la communauté majoritaire du Québec. Malgré la présence de caisses de minorités au sein du Mouvement, le discours officiel qui émane de Lévis repose toujours sur des références au passé « ethnique » de l'institution, à sa mission à l'égard des Canadiens français (rebaptisés au fil des ans « Québécois », puis « francophones ») et au rôle des caisses populaires et de l'ensemble du réseau dans le combat pour la survie et l'épanouissement de ce groupe.

Sur le plan des pratiques aussi tout laisse croire que le Mouvement et ses caisses populaires desservent une population relativement homogène. Sauf quelques rares exceptions dans certaines caisses locales et dans les revues institutionnelles (*La Revue Desjardins* et *Ma Caisse*), on ne retrouve pas de manifestation importante de la diversité ethnique dans les messages publicitaires et autres communications institutionnelles qui émanent du Mouvement. De plus, les minorités continuent d'être sous-représentées au sein de l'effectif et plus particulièrement à la direction des caisses.

En diffusant l'image d'un sociétariat (ensemble de sociétaires) plutôt homogène, le Mouvement reproduit tout simplement le portrait démographique de la plupart des régions du Québec (sauf pour Montréal, où la diversité ethnique est manifeste). Il continue ainsi à desservir sa « clientèle » traditionnelle, laissant le soin aux caisses d'économie de courtiser, recruter et desservir les minorités. Bref, bien qu'elle engendre une adaptation partielle des pratiques et du discours, l'affiliation de caisses de minorités ethniques se fait selon un modèle de développement en parallèle. Malgré quelques tentatives de révision du rapport traditionnel entre les caisses populaires et les minorités, ce modèle prédominera jusqu'en 1990.

La nouvelle politique de 1990 vient changer la dynamique des relations interculturelles au sein du Mouvement. En ouvrant officiellement les caisses populaires aux minorités et à la diversité, Desjardins compte sur la capacité de ses composantes d'adapter leur discours pour le rendre plus significatif pour l'ensemble de la population desservie et d'ajuster leurs politiques et leurs pratiques de façon à définir une place et un rôle pour les minorités à l'intérieur de leur structure (en tant qu'employés, membres et dirigeants). D'autre part, Desjardins demande aux minorités de faire de la caisse populaire – et non des caisses d'économie ethniques – leur institution financière. Par le fait même, on remet en question le rôle des caisses d'économie en tant qu'institutions destinées aux minorités. Pour cette raison, la Fédération des caisses d'économie Desjardins du Québec (FCE) rejette la nouvelle politique et maintient que les caisses ethniques constituent des outils d'habilitation et d'épanouissement communautaire pour les minorités.

La nouvelle politique suppose donc une adaptation culturelle d'envergure de la part tant la communauté majoritaire que des groupes ethniques minoritaires. Elle demande des concessions majeures de la part de tous les groupes ethniques organisés du Québec. Plus qu'une simple question d'image, l'ouverture de Desjardins aux minorités signifie une adaptation de la culture de l'entreprise à la diversité.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons posé trois questions : pourquoi en 1990 le Mouvement décide-t-il de bouleverser la dynamique du développement en parallèle ? Quelles sont les transformations observables au chapitre du discours et des pratiques, à la suite de l'adoption de la nouvelle politique de 1990 ? Quels sont les problèmes que le Mouvement doit surmonter, les défis qu'il doit relever pour parvenir à rendre viable le modèle intégrationniste ?

Pour répondre à ces questions, nous avons mené une revue documentaire qui reposait, entre autres, sur les discours des présidents du Mouvement et de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec (FMO), des rapports annuels, des bilans sociaux, des mémoires, les revues et communications institutionnelles, des sondages, des enquêtes et études de marchés et des actes de colloques. Une revue de presse québécoise de 1979 à 1999 complète notre corpus. Enfin, nous avons aussi mené une entrevue dirigée avec Jean-Pierre Beaudry, qui était à l'époque directeur des relations publiques à la FMO, afin d'obtenir des précisions sur les données recueillies.

LES INCITATIONS

Les motivations incitant à adopter le modèle intégrationniste sont d'abord et avant tout économiques. On observe les données démographiques à Montréal et on estime que plusieurs caisses populaires devront forcément fermer leurs portes si elles ne réussissent pas à rejoindre un nouveau bassin de membres potentiels, soit les minorités. Consciente de cette réalité, la FMO demande à assumer le leadership dans le dossier de l'adaptation du Mouvement à la diversité. Avec l'appui de la Confédération, elle réussit à faire adopter le modèle de la caisse populaire intégrationniste pour l'ensemble du réseau. Cette politique crée une tension au sein du Mouvement Desjardins, mais elle rassure la FMO, qui accepte dès lors d'assumer le leadership dans le dossier de la diversité.

Une politique intégrationniste s'inscrit aussi mieux dans les projets à long terme du Mouvement Desjardins en matière de diversité. En effet, dans son mémoire sur *l'Énoncé de politique en matière d'immigration et d'intégration* (Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du

Québec, 1991), présenté à la Commission parlementaire de la culture en mars 1991, le Mouvement Desjardins appuie publiquement la politique de régionalisation de l'immigration de l'État québécois. Pour le Mouvement, ceci signifie qu'au fil des ans, la question de l'intégration des minorités ethniques deviendra un défi pour l'ensemble des caisses populaires de la province, et pas seulement pour les caisses montréalaises. Ainsi, à long terme, le Mouvement trouve intérêt à favoriser une stratégie élaborée à Montréal par une fédération de caisses populaires et à écarter toute politique axée sur les caisses d'économie. En effet, on peut plus facilement transposer une stratégie conçue par la FMO dans d'autres fédérations de caisses populaires exposées à la diversité.

Des considérations d'ordre économique (les avantages pour la FMO et pour les caisses populaires situées en milieu pluriethnique) constituent probablement les principales motivations, mais, au bout du compte, le choix du modèle intégrationniste demeure fondamentalement idéologique. En adoptant la politique de 1990, on rejette l'idée d'une séparation des groupes au sein de Desjardins. On perçoit et on présente le développement en parallèle comme une sorte de ghettoïsation ou de compartimentation des groupes à l'intérieur de l'entreprise. En adoptant une politique intégrationniste, on se déclare en faveur des échanges et des négociations entre les cultures à l'intérieur d'une même institution, soit la caisse populaire locale (Beeraj, 2001, p. 207-210).

LES TRANSFORMATIONS OBSERVABLES : LE BLITZ DE 1990-1992

Nous avons analysé l'évolution des discours de Claude Béland (discours national) et de Jocelyn Proteau (discours régional-Montréal) entre 1990 et 1992, dans le but de déterminer si la nature des changements apportés est conforme à la nouvelle politique. Les données révèlent une incohérence, sous la forme d'un double discours au niveau national, tandis qu'à Montréal, on « universalise » et on « neutralise » le discours pour le rendre plus significatif dans un contexte de pluralité ethnique.

Nous avons aussi analysé l'évolution des pratiques, toujours dans le but d'évaluer leur concordance avec une politique intégrationniste. Dès la fin des années 1980, on pouvait déjà observer des changements majeurs dans les pratiques des composantes de Desjardins. À la suite de l'adoption d'une politique officielle en matière d'intégration, on a apporté plusieurs ajustements, qui touchent autant les caisses de Montréal que l'ensemble du Mouvement.

Le discours

Dans la foulée de l'adoption du modèle intégrationniste, le Mouvement proclame l'ouverture des caisses populaires à la diversité ethnique. Pour attirer les minorités, la caisse locale se voit forcée d'ajuster son image et de défaire le mythe selon lequel le Mouvement demeure une entreprise ouverte uniquement aux Franco-Québécois. Les dirigeants de Lévis et des fédérations régionales concernées doivent, pour leur part, trouver le moyen d'alimenter ce message d'ouverture plutôt que de le contredire.

Pour Claude Béland, président du Mouvement à l'époque, réconcilier la mission traditionnelle de Desjardins avec ses aspirations modernes s'avère cependant un défi considérable. Dirigeant d'une institution ayant fait sa renommée en tant que pierre angulaire du réseau ethnique franco-québécois, Claude Béland se voit confronté à un sérieux dilemme.

Une analyse des allocutions de Claude Béland (discours national) et de Jocelyn Proteau (discours montréalais) révèle deux stratégies différentes, en matière d'adaptation à la diversité. À Lévis, on tente de juxtaposer le discours typiquement « canadien-français » au discours d'ouverture à la diversité, tandis qu'à Montréal, on tente de purger l'identité de l'entreprise Desjardins de toute référence ethnique et de miser autant que possible sur la coopération comme point de ralliement. La vision que chaque président adopte de la véritable mission du Mouvement Desjardins et l'évaluation qu'il fait de l'urgence d'une ouverture aux minorités déterminent la nature des ajustements apportés au discours.

Le discours lévisien

L'analyse des discours de Claude Béland révèle son double rôle en tant que président du Mouvement. D'une part, il dirige une institution du réseau ethnique franco-québécois, dont le sociétariat et la direction demeurent majoritairement l'affaire de Franco-Québécois ; d'autre part, il est à la tête d'une institution nationale québécoise dont les membres sont d'origines ethniques différentes. D'une part, Claude Béland, comme ses prédécesseurs, continue de veiller aux intérêts de la communauté franco-québécoise et réitère à maintes reprises l'engagement du Mouvement Desjardins à son égard. On retrouve dans ce discours de nombreuses références à l'histoire des Canadiens français : le combat des « ancêtres » pour la survivance, la protection de la langue française (non pas en tant que langue civique, mais en tant que le véhicule d'une histoire, d'une culture, de traditions et de valeurs associées à la civilisation française), etc. D'autre part, le président tient aussi un discours adapté à un auditoire

mixte ou minoritaire, dans lequel il fait allusion au phénomène de l'intégration des groupes ethniques à la société québécoise et tend la main pour accueillir ces derniers au sein du Mouvement.

Il est difficile de dire lequel de ces deux discours du président a un plus grand impact sur la façon dont les groupes ethniques perçoivent le Mouvement Desjardins. L'incohérence ne renforce cependant pas le message que la Fédération de Montréal désire envoyer aux minorités.

Le discours montréalais

Notre analyse des allocutions de Jocelyn Proteau révèle une autre vision de l'intégration et une stratégie différente, en matière d'adaptation du discours à la diversité. Nous retrouvons trois composantes dans le discours du président de la FMO : un nationalisme étatique ou économique, la promotion de la coopération et des valeurs coopératives comme traits distinctifs du Mouvement Desjardins, et une ouverture aux groupes ethniques selon un modèle de « déségrégation ». Pour Jocelyn Proteau, l'adaptation culturelle de Desjardins doit se faire selon ces trois paramètres.

Depuis la fondation de la première caisse populaire, le discours du Mouvement Desjardins a toujours tourné autour de deux thèmes : le nationalisme et le coopératisme. Jocelyn Proteau, pour sa part, joue rarement la carte de la nationalité, mais privilégie plutôt celle de la coopération. Le discours d'affirmation et d'épanouissement national ne disparaît toutefois pas complètement de ses allocutions, mais s'aligne tout simplement sur un nationalisme beaucoup plus étatique – voire économique – qu'ethnique.

Lorsqu'il parle d'histoire, il adopte une perspective plutôt « neutre », en ce sens qu'il évite toute référence explicite à l'ethnicité et met l'accent surtout sur les valeurs coopératives qui ont inspiré les « fondateurs » et les « bâtisseurs ». De même, il fait rarement référence au concept d'« ancêtres » dans ses discours, peut-être conscient de la connotation ethnique canadienne-française que ce terme peut avoir aux yeux de certaines minorités.

Bref, Jocelyn Proteau évite les thèmes qui pourraient donner une teinte « ethnique » franco-québécoise à son discours. La plupart du temps, il se borne à souligner que le système coopératif a fait beaucoup pour la société « canadienne-française » et suggère qu'il pourrait en faire autant pour la génération québécoise contemporaine. Il mise ainsi sur la coopération pour attirer les « Québécois de nouvelle souche² » au

2. Allocution de Jocelyn Proteau lors de la fête du Nouvel an vietnamien, Montréal, 28 janvier 1990.

Mouvement Desjardins. Le président montréalais et ses collaborateurs semblent conclure très tôt que, pour s'ouvrir à la diversité, il faut « universaliser » le discours d'affirmation et d'épanouissement national.

En plus d'adopter un discours pertinent pour l'ensemble du sociétariat de la FMO, Jocelyn Proteau favorise le modèle intégrationniste plutôt que le développement en parallèle. Pour ce faire, il tente de définir la place des minorités non seulement dans le présent et l'avenir du Mouvement, mais aussi par rapport au passé de l'entreprise. Le président de la FMO se donne aussi comme mission d'encourager une participation accrue des membres des groupes ethniques dans les caisses populaires et espère que ceci suscitera ensuite une représentation accrue parmi les dirigeants de caisses. En effet, comme les caisses fonctionnent selon le principe coopératif, leurs dirigeants sont élus par le sociétariat. On ne peut donc pas augmenter la représentation des minorités au palier décisionnel sans s'assurer d'abord qu'elles sont plus présentes parmi les membres. Dans ses allocutions, Jocelyn Proteau saisit plusieurs occasions pour dire aux membres des minorités que le Mouvement les veut comme sociétaires, mais aussi pour leur rappeler qu'il leur est possible de postuler un poste de dirigeant une fois devenus sociétaires.

Les pratiques

Au début des années 1990, au chapitre des pratiques aussi, on observe des changements significatifs qui suggèrent une révision fondamentale de la gestion des composantes du Mouvement dans un contexte de diversité. On peut diviser la stratégie d'adaptation à la diversité du Mouvement Desjardins en mesures internes et externes. Dans la première catégorie, on retrouve une adaptation de la représentation des groupes ethniques. On voit d'abord les premières tentatives de mesure de la représentation des minorités à différents niveaux et dans divers secteurs de l'entreprise. On constate aussi une plus grande présence des minorités – ou, du moins, une mise en évidence de cette présence – au sein du Mouvement (direction, employés, etc.), ainsi qu'une augmentation du nombre de représentations visuelles dans les publications institutionnelles. On inclut aussi dans la catégorie des mesures internes les délibérations et l'adoption de stratégies de pénétration des milieux ethniques. Les congrès, séminaires et conférences des années 1990 à 1991 révèlent une véritable tentative de comprendre le phénomène de la diversité et d'ajuster les pratiques en conséquences. On constate aussi le désir de sensibiliser différentes instances du Mouvement à la pluralité et l'on semble ainsi reconnaître que l'adaptation culturelle touche l'ensemble de l'institution. Enfin, cette première catégorie de mesures comprend aussi

l'adaptation du contenu des revues institutionnelles, qui continuent de sensibiliser, comme elles l'ont fait dans le passé, les dirigeants et les membres du Mouvement à la diversité.

En ce qui concerne les mesures externes, le Mouvement Desjardins vise à assurer une présence et à diffuser son message en matière de diversité, auprès de trois groupes différents : 1) les organismes publics et parapublics et les organisations non gouvernementales ; 2) les communautés culturelles en tant que telles ; 3) la société québécoise en général. Dans le premier cas, le Mouvement cherche à assumer un rôle dans un processus social plus global, soit l'accueil des immigrants et l'intégration des minorités ethniques à la société québécoise. Dans le deuxième cas, Desjardins tente de proclamer son ouverture aux minorités en s'assurant une plus grande visibilité dans les diverses communautés culturelles. Enfin, le Mouvement adresse aussi un message d'ouverture à l'ensemble de la société québécoise. Ce message représente un élément crucial de la stratégie d'adaptation du Mouvement à la diversité, puisqu'il vise, à long terme, à créer un environnement externe réceptif à l'intégration des minorités et à l'ajustement des politiques et des pratiques de Desjardins à la pluralité.

LES DÉFIS À RELEVER POUR RENDRE VIABLE LA POLITIQUE INTÉGRATIONNISTE

Un bilan de l'effort d'adaptation du Mouvement Desjardins à partir de 1993 révèle que, bien après le blitz de 1990-1992, le Mouvement maintient sa présence et son engagement auprès des communautés culturelles (à Montréal en particulier). Les résultats de la première étape de son adaptation contrôlée sont, bien sûr, modestes, mais l'entreprise tâche néanmoins de mettre en évidence les premiers « fruits » de son engagement, tout en tirant des leçons pour l'avenir. On constate ainsi plusieurs tentatives visant à résoudre des problèmes reliés, entre autres, à la cohérence du discours, au développement des ressources humaines, à l'éducation et à la sensibilisation des dirigeants, et aux préparatifs en dehors de Montréal. Loin de n'être qu'une brève campagne de sensibilisation et de communication, le programme d'adaptation de Desjardins à la diversité ethnique s'avère donc un engagement à long terme, visant à transformer l'image et la culture de l'entreprise.

Pour parvenir à percer les marchés ethniques et à faire place aux minorités et à la diversité dans sa structure et sa culture selon un modèle intégrationniste, le Mouvement doit surmonter plusieurs défis :

- l'élimination de l'incohérence au niveau du discours ;

- l'augmentation du nombre de dirigeants élus provenant des communautés culturelles ;
- l'adoption d'une politique d'embauche des minorités ;
- l'adoption d'une politique de « réseau » et la mise sur pied des préparatifs en matière de diversité dans les régions hors Montréal.

Vers un discours plus cohérent

À compter de 1993, les références « ethniques » se font de plus en plus rares dans les allocutions de Claude Béland et, par le fait même, le discours national devient plus facilement applicable à l'ensemble des Québécois et des membres du Mouvement Desjardins. On décèle toujours des vestiges du courant traditionnel d'affirmation, dans les propos du président, mais grâce à un discours institutionnel plus cohérent, le Mouvement Desjardins réussit à renforcer son image d'entreprise intégrationniste adaptée à la diversité.

En plus de continuer à sensibiliser ses auditeurs au phénomène de la diversité et de l'intégration, Claude Béland tâche aussi, à compter de 1993, d'assouplir son discours d'affirmation nationale. Comme le président de la FMO, il universalise son message, de façon à le rendre significatif pour un public hétérogène, et purge aussi son discours des éléments qui donnent une identité strictement « canadienne-française » à son institution.

Cette universalisation du discours du président du Mouvement Desjardins, à compter de 1993, n'est cependant pas parfaite. En effet, on constate encore plusieurs vestiges du discours traditionnel d'affirmation ethnique dans de nombreuses allocutions de Claude Béland, qui choisit de juxtaposer dans un même discours des propos « neutralisés » ou « universalisés » aux notions « ethniques » habituelles, adoptant ainsi un discours à la fois de pluralité et de minorité dans ses allocutions. En fait, le président ne fait que transposer l'incohérence de son propos : auparavant, on retrouvait l'incohérence entre ses différentes allocutions ; désormais, elle se situe à l'intérieur même de chaque allocution.

Pendant que Claude Béland tente de réconcilier les deux rôles qu'il se fait le devoir de remplir en tant que président du Mouvement Desjardins, Jocelyn Proteau, de son côté, maintient le même discours, en matière d'intégration et de diversité, qu'il tenait au cours du blitz, et continue de mettre l'accent sur l'ouverture aux minorités ethniques et leur intégration dans différents secteurs et à différents niveaux de l'entreprise. Ses conseillers l'incitent aussi à sensibiliser davantage ses auditeurs (publics internes et externes) au phénomène de la diversité et à la nécessité

d'accorder une attention particulière aux marchés anglophone et allophones. Le président de la FMO tâche aussi de maintenir un discours affirmatif « universel » et « neutre ». À compter de 1993, cependant, on constate une nouvelle tendance dans ses allocutions, alors que l'histoire devient un thème beaucoup plus important dans son discours. Dans le cadre de son programme d'adaptation à la diversité, Desjardins est appelé à subir plusieurs transformations sur le plan culturel. Cette constatation pousse certains observateurs à poser la question suivante : le Mouvement peut-il s'ouvrir aux minorités sans délaisser la majorité ? Pour Jocelyn Proteau, il s'agit d'un défi à relever dans l'après-blitz, c'est-à-dire définir la place des minorités et de la diversité dans une culture d'entreprise intrinsèquement liée à l'identité et à l'histoire des Franco-Québécois.

Par des gestes symboliques, tel souligner l'inauguration de la Caisse populaire du Quartier-Chinois en remettant au président du conseil le portrait d'Alphonse Desjardins et de son épouse Dorimène, Proteau et la FMO visent, entre autres, à mettre en évidence l'adaptation réciproque que suppose le processus d'intégration des minorités ethniques à une institution de la communauté majoritaire. En effet, en adhérant au Mouvement Desjardins, les nouveaux membres sont tenus de prendre connaissance, de reconnaître et de respecter l'histoire, les « mythes », les héros et les valeurs fondamentales qui constituent la culture – la mémoire – de leur entreprise. En retour, l'institution accepte de se départir de certaines « traditions » qui contribuent à exclure formellement les minorités (la profession de foi étant l'exemple le plus frappant) ou créent un environnement où elles ne se sentent pas accueillies.

La question du respect des minorités par opposition à la majorité est un véritable dilemme pour le président de la FMO, mais aussi pour tout autre dirigeant, actuel et futur, du Mouvement. Le défi est de trouver un compromis qui permette à Desjardins de préserver ses symboles et ses traditions, tout en rendant le patrimoine du Mouvement significatif pour les nouvelles communautés qu'il vise à desservir et à intégrer. De leur côté, les minorités sont appelées à respecter le passé de leur institution – avec tous les symboles, les traditions, les valeurs que cela englobe –, ainsi que la signification et l'importance de ce passé pour leurs confrères franco-québécois.

Tenant pour acquis qu'il existe déjà un tel respect mutuel, le président de la FMO, dans l'après-blitz, semble plus à l'aise de faire référence au passé religieux des caisses (et même de le mettre en évidence et de le reconnaître comme un élément important de l'histoire et du développe-

ment des caisses) ou encore de rendre hommage aux pionniers et à leur vision, sachant qu'il ne remet pas pour autant en question l'ouverture du Mouvement aux communautés ethniques minoritaires et à la diversité.

En somme, après avoir universalisé son discours affirmatif et après avoir lancé officiellement une invitation aux minorités de Montréal à se joindre au Mouvement, Jocelyn Proteau passe à l'étape suivante de sa stratégie d'adaptation. Il tente maintenant d'établir une sorte de *modus vivendi* entre les différents groupes qui, dans la foulée de l'adoption d'une politique intégrationniste, interagissent désormais (par opposition à une simple coexistence) au sein de Desjardins. Une telle négociation, nous l'avons vu, n'était pas vraiment nécessaire lorsque les groupes se développaient en parallèle à l'intérieur du Mouvement. Maintenant que la politique d'intégration des minorités au sein de caisses populaires est clairement ancrée dans la culture de la FMO (sinon du Mouvement), la question de la gestion de la diversité et de la différence prend inévitablement plus d'ampleur. En toute vraisemblance, pour Jocelyn Proteau, cette gestion exige d'abord une négociation sur les symboles, les mythes, les traditions et le reste, qui constituent le fondement de la culture organisationnelle. Cette négociation est similaire au processus sociopolitique qui a abouti, ces dernières années, à la définition d'une identité québécoise basée sur la langue française, les principes démocratiques et le pluralisme. Ces trois éléments constituent essentiellement les principes jugés fondamentaux et indiscutables de l'identité et de la culture civiques québécoises. De même, ces dernières années, la pluralité semble générer une discussion, à l'intérieur du Mouvement, quant aux éléments à préserver, à adapter et à éliminer de l'identité et de la culture de Desjardins.

Répondre aux besoins et aux attentes des groupes ethniques (franco-québécois et autres) dans le cadre d'une politique *antigroupe*

À Montréal, le discours de la FMO est axé sur la promotion de la coopération, plutôt que de l'identité ethnique, comme facteur de regroupement. On adapte aussi le discours de façon à le rendre significatif pour tous les groupes ethniques. Cette combinaison de coopération et d'universalisation-neutralisation rend le discours montréalais significatif pour les personnes isolées issues de communautés culturelles minoritaires. Ce faisant, on courtise ces personnes et on les encourage à choisir la caisse populaire Desjardins comme institution financière. De préférence, on les incite à appuyer les caisses territoriales existantes.

Cependant, le discours coopératif universalisé s'avère aussi significatif pour les membres de communautés culturelles concentrées qui sont en mesure de mettre sur pied des institutions financières coopératives pour répondre à un besoin communautaire. La création de la Caisse populaire Côte-Saint-Luc, de la Caisse populaire Desjardins du Quartier-Chinois, de la Caisse populaire canadienne italienne (créée par suite de l'affiliation de la Fiducie canadienne italienne au Mouvement) est la preuve vivante que les groupes courtisés trouvent intérêt à se joindre au Mouvement, même si la politique officielle est de décourager la formation de caisses ethniques. Tout laisse donc croire que, transposés au niveau national, l'universalisation et la neutralisation du discours de Desjardins et le maintien d'une politique de caisses intégrationnistes ne décourageraient pas les groupes ethniques organisés à se joindre au Mouvement. Ce n'est pas une politique officielle de « non-ségrégation » interne qui découragerait un groupe ethnique concentré territorialement de se doter d'une institution coopérative qui réinvestirait dans la localité desservie. En reconnaissant qu'une caisse puisse être créée par un noyau ethnique, tout en stipulant qu'elle doit néanmoins être ouverte à tous les groupes, le Mouvement ne dit pas non à l'organisation sur une base ethnique ; il définit simplement les conditions de cette organisation : pour le Mouvement, le processus doit se faire de concert avec les autres, plutôt que séparément des autres. L'ouverture à d'autres groupes ethniques de la localité ne change rien à la capacité de la caisse de répondre aux besoins et aux attentes du groupe majoritaire. Une politique de « non-ségrégation » interne n'affecte donc pas de façon importante les minorités concentrées territorialement.

Par souci de cohérence, cependant, il faut reconnaître qu'une politique d'« affirmation en coopération » puisse s'appliquer autant aux caisses populaires desservant une majorité ethnique franco-québécoise qu'à une caisse populaire desservant une majorité ethnique italienne, juive, ukrainienne ou autre. Ainsi, la Caisse Côte-Saint-Luc dessert peut-être la communauté juive de Montréal, mais elle est tenue de répondre aux attentes de tous ses membres. Il ne devrait y avoir aucune contradiction entre l'engagement d'une caisse populaire majoritairement franco-québécoise, en ce qui a trait au développement socioéconomique de cette communauté, et l'engagement de cette caisse à l'égard des autres personnes ou communautés qui composent son sociétariat.

Bref, une politique d'intégration des minorités dans des caisses populaires signifie nécessairement à terme la fin des caisses d'économie ethniques, mais elle ne signifie pas la fin du regroupement des immigrants ou de l'organisation de communautés culturelles (majoritaire ou minoritaires) dans des institutions financières aptes à répondre à leurs

besoins. Les caisses populaires fondées autour d'un noyau ethnique peuvent même être des compléments adéquats aux réseaux institutionnels ethniques existants. Au bout du compte, la viabilité et la survie d'une caisse populaire dépendront non pas de son nom ou de son exclusivité, mais de sa capacité à répondre adéquatement aux besoins du ou des milieux qu'elle dessert.

L'impact d'une politique anti-caisses ethniques sur les minorités dont les membres sont éparpillés à travers la province, ou encore sur les minorités desservies par une caisse populaire qui ne répond pas adéquatement à leurs besoins, mérite cependant une plus grande attention. Ces personnes ou ces groupes tenteront naturellement de se regrouper dans des caisses de groupe. Il est indéniable, comme l'affirment d'ailleurs certains dirigeants de la Fédération des caisses d'économie, que les caisses ethniques ont pendant longtemps constitué des « outils d'intégration », des « phases de transition » pour les communautés qu'elles desservent. Ce besoin se fait toujours sentir et se fera sentir tant que des immigrants se joindront à la population. D'ailleurs, en 1993, la FCE affirmait qu'elle avait des demandes de caisses de groupes ethniques en traitement, ce qui confirmait que le besoin des caisses ethniques se faisait toujours sentir (Therrien, 1993).

Or, les demandes de création de caisses ethniques ne révèlent pas nécessairement un besoin fondamental chez les groupes ethniques de créer des organisations séparées des autres. Dans plusieurs cas, elles révèlent plutôt un simple besoin d'obtenir des services adaptés aux conditions de vie de leurs membres. Il se peut aussi que, tant et aussi longtemps qu'ils sentiront qu'il est acceptable (selon les normes de la société et du Mouvement) d'évoluer en parallèle de la communauté majoritaire et des autres groupes ethniques, les groupes ethniques tenteront de se regrouper séparément. Enfin, tant que les caisses populaires seront perçues comme des organismes voués à la défense des intérêts de la majorité, les groupes ethniques organisés chercheront probablement à se regrouper dans des institutions financières ethniques répondant à leurs besoins. Bref, le désir apparent de certains groupes d'évoluer séparément du reste de la société peut découler d'un manque de services adaptés aux besoins de leurs membres, d'un automatisme de minorité, ou encore de la perception qu'il existe une politique tacite de ségrégation structurelle interne au sein du Mouvement. D'une manière ou d'une autre, il est évident que le Mouvement a intérêt à préparer ses caisses populaires à répondre aux besoins des minorités qui vivent sur leur territoire s'il veut décourager la création de caisses de groupe parallèles en région.

Les services multilingues

Pour recruter des membres de minorités ethniques, mais aussi pour répondre adéquatement à leurs attentes et à leurs besoins (évitant de les perdre au profit d'autres institutions financières, mais évitant aussi de les inciter à fonder des caisses de groupe concurrentes), la caisse populaire (à Montréal ou ailleurs) devra être en mesure de répondre aux membres dans leur langue d'origine. Il s'agit là d'une réalité presque incontournable, en particulier pour ce qui a trait aux nouveaux arrivants. Bien que les réseaux ethniques ou les organismes d'intégration se chargent de donner à l'immigrant les outils dont il a besoin pour fonctionner dans sa nouvelle société, le processus d'adaptation à la langue française prend du temps. Or, le choix d'une institution financière se fait dès les premières semaines de l'arrivée sur la terre d'accueil.

Certains dirigeants de caisses œuvrant en milieu pluriethnique ont manifesté de la réticence aux services multilingues, affirmant qu'il est du devoir de la personne d'assimiler la langue de la société d'accueil et de devenir ainsi un citoyen à part entière. Il est indéniable qu'une politique d'unilinguisme est fidèle à la vision d'un Québec francophone, pluraliste et démocratique qui prédomine aujourd'hui. D'un point de vue économique, cependant, une politique d'unilinguisme peut coûter cher à une caisse dont la survie dépend de sa capacité de recruter des membres issus de communautés dont la langue d'usage n'est pas le français. Dans le cas des Québécois d'origine haïtienne, maghrébine ou encore ukrainienne, par exemple, il est possible d'imposer la langue française comme langue de transaction, puisque plusieurs membres non francophones de ces communautés ont le français comme langue seconde. Mais en ce qui concerne les personnes nouvellement installées au Québec, pour qui la langue française est complètement ou pratiquement étrangère, la caisse qui adopte une politique d'unilinguisme court le risque de perdre cette « clientèle ». Dans certains cas, elle perd non seulement l'immigrant, mais aussi sa famille et ses descendants.

L'offre de services multilingues ne signifie pas nécessairement que le français n'est plus la langue officielle du Mouvement. En effet, il faut faire une distinction claire entre le respect de la personne en tant que « client » et son droit démocratique en tant que sociétaire. En tant que membre d'une coopérative, la personne doit respecter les droits de la majorité. Ainsi, rien n'empêche que la participation aux assemblées générales du Mouvement se fasse uniquement en langue française. Sur une base locale aussi, lors des assemblées des caisses, tant que la majorité du sociétariat est de langue française, les assemblées peuvent se tenir dans cette langue sans porter préjudice aux droits des membres minoritaires.

D'ailleurs, à long terme, le Mouvement devra peut-être même assurer la prédominance de la langue française comme langue officielle d'interaction, lors d'assemblées de caisses multiethniques où aucun groupe ne serait majoritaire ou majoritairement de langue française. La clause de la FMO stipulant que tout dirigeant d'une caisse admise à la Fédération doit être en mesure de transiger en français est le genre de mesure qui peut s'avérer préventive à long terme.

Les services multilingues sont donc une reconnaissance des besoins – et non des opinions – des membres en ce qui concerne la langue d'usage. Ils servent à attirer le nouveau membre et à assurer sa fidélité. Ceci dit, pour certaines caisses populaires montréalaises situées dans des milieux où cohabitent de nombreux groupes linguistiques, il n'est pas toujours facile d'offrir un service multilingue qui tienne compte de toutes les langues possibles. Au fur et à mesure que l'immigration se régionalise, on retrouvera probablement le même phénomène dans d'autres grands centres du Québec. Les employés polyglottes ne seront pas toujours disponibles. En matière de services multilingues, les nouvelles technologies de transaction seront peut-être plus prometteuses. Déjà le Mouvement inaugurerait, en 1993, un kiosque multilingue au Stade olympique. Les services informatisés (guichets, Internet, etc.) seront peut-être les avenues les plus profitables en termes de services multilingues. Bien que l'on diminue la qualité du service en réduisant les contacts personnels entre employés et membres, on compense sensiblement en offrant un service dans la langue d'origine du « client ».

On peut cependant concevoir la création éventuelle d'un service multilingue disponible et accessible en tout temps à l'ensemble des caisses du réseau, qui permettrait aux employés de transiger personnellement avec un « client » allophone. Ce service conviendrait particulièrement aux caisses qui ne peuvent pas prévoir à l'avance dans quelles langues elles devront servir des membres. De telles caisses situées, d'une part, dans des localités multilingues et, d'autre part, dans des régions où les minorités sont éparpillées et, donc, pas suffisamment nombreuses pour nécessiter la mise sur pied d'un programme local de services multilingues.

Le recrutement de dirigeants et d'employés issus des minorités

Le Mouvement affronte plusieurs problèmes, en ce qui a trait au recrutement d'employés et de dirigeants issus des minorités. En somme, le débat se résume à ceci : soit le Mouvement maintient le statu quo en matière de recrutement et mise, d'une part, sur les campagnes de coopération pour recruter de nouveaux dirigeants et, d'autre part, sur des

campagnes de gestion d'image pour recruter des employés compétents issus des minorités ; soit il met sur pied un programme visant directement à augmenter la représentation des minorités dans ces deux secteurs.

Certains dirigeants du Mouvement, en cette matière, prônent l'adoption d'une politique de discrimination positive ou de redressement (Therrien, 1993, p. 167). Or, le président de la FMO rejette toute politique de quotas, préférant appliquer les mêmes critères d'embauche aux minorités qu'à la majorité. À défaut d'une politique de recrutement actif de candidats ethniques, cependant, le Mouvement sera, pendant plusieurs années encore, confronté à la sous-représentation des minorités au sein de ses composantes. Dans l'éventualité d'une hausse de cette représentation, le Mouvement devra se préparer à affronter les défis des relations inter-ethniques en milieu de travail. Une gestion inadéquate de la diversité, notamment une gestion des conflits et des griefs des différents individus et groupes concernés, peut avoir des conséquences graves sur l'image du Mouvement, comme l'a démontré clairement le conflit de Place Desjardins en 1996³. Ainsi, il ne sera pas suffisant d'augmenter la représentation des minorités au sein de l'entreprise ; il faudra aussi se préparer à gérer cette diversité.

En ce qui concerne la représentation des dirigeants, dans un sondage effectué pour le colloque de 1995 de la FMO (colloque Vision Desjardins), 76 % des membres se disaient « peu ou pas intéressés à consacrer du temps à leur caisse populaire ». L'étude pour la Fédération de Québec, rappelons-le, révélait que seulement 12 % des membres envisageraient de devenir dirigeants de leur caisse (Drouin, 1992). Bref, les chiffres démontrent qu'en général les membres du Mouvement Desjardins n'ont pas le réflexe de s'engager activement dans la gestion de leur caisse. Si le même phénomène vaut pour les membres des groupes ethniques, le Mouvement aura un problème de représentation des minorités, surtout dans un contexte de régionalisation.

À défaut de pouvoir imposer des dirigeants au sociétariat (ce qui est inconcevable dans un système de gestion démocratique), le Mouvement peut, encore une fois, mettre sur pied des programmes de recrutement visant d'abord à inciter les dirigeants des caisses concernées à consacrer une plus grande attention aux membres ethniques qui ont le potentiel de participer activement à la gestion de leur caisse. Sorte de

3. Place Desjardins inc. (PDI), filiale du Mouvement Desjardins, avait alors décidé de casser le contrat du gestionnaire de l'Hôtel Méridien et d'en confier les différents services à d'autres entreprises. PDI et ses gestionnaires avaient choisi, par la suite, de ne pas réembaucher 12 des 17 employés d'origine haïtienne sous contrat. La présidente de la Fédération du commerce de la CSN, Lise Poulin, avait demandé publiquement : « Est-ce qu'on est en train d'assister à une épuration ethnique et syndicale de la part d'un mouvement fondé sur des valeurs de coopération, d'entraide et de solidarité ? Si c'est le cas, il faut le dénoncer. » (Clément, 1996.)

discrimination positive, un tel programme consisterait à accroître le pourcentage des membres issus de minorités susceptibles de postuler des postes de dirigeants.

L'absence de représentants de minorités ne signifie cependant pas nécessairement l'absence de représentation de la diversité, puisqu'il est possible pour les dirigeants de tenir compte des intérêts et des besoins des minorités même s'ils appartiennent à la communauté majoritaire. En ce sens, le nombre de dirigeants issus de minorités peut s'avérer un indicateur peu fiable pour estimer l'ouverture et l'adaptation du Mouvement à la diversité, en particulier dans les régions où les minorités sont dispersées dans plusieurs caisses populaires.

CONCLUSION

Les défis de la politique intégrationniste se manifestent tant au niveau du discours qu'à celui des politiques et des pratiques. L'analyse de l'évolution du discours du Mouvement Desjardins depuis 1990 révèle une différence fondamentale entre la vision de l'intégration du dirigeant du Mouvement (dont le discours semble prôner la dynamique du développement en parallèle) et celle du dirigeant de la FMO. Cette différence fait ressortir la difficulté de réconcilier l'esprit de la politique intégrationniste et l'engagement historique du Mouvement à l'égard des Franco-Québécois.

Le Mouvement et ses composantes sont aussi appelés à coordonner leurs politiques et leurs pratiques afin de défaire l'image traditionnelle des caisses populaires au service exclusif des Franco-Québécois. De plus, les dirigeants et les gestionnaires constatent la nécessité de créer un environnement interne et externe qui favorise le recrutement de membres, d'employés et de dirigeants issus des groupes minoritaires. Pour certaines caisses locales, l'ouverture aux minorités se traduit aussi par le défi de concilier politique de services multilingues, d'une part, et la défense et la promotion de la langue française au Québec, d'autre part. Enfin, en tant que mouvement social et économique, Desjardins se retrouve face au défi de répondre aux besoins et aux attentes particulières de différents groupes ethniques (minoritaires et majoritaire), tout en promouvant une politique intégrationniste « antigroupe ».

Les dilemmes du Mouvement Desjardins en matière d'intégration ne s'atténueront probablement pas dans un proche avenir. Tout laisse croire que les changements prévus pour la prochaine année mettront la politique intégrationniste de l'institution financière à l'épreuve. Ils donneront ainsi aux dirigeants de Desjardins une idée des ajustements à apporter à la politique officielle pour la rendre viable.

BIBLIOGRAPHIE

- BEERAJ, CHRISTINE (2001). *L'adaptation du Mouvement des caisses Desjardins à la pluralité ethnique*, thèse de doctorat présentée à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval, avril, 388 p.
- CLÉMENT, ÉRIC (1996). « La CSN parle d'épuration ethnique dans le conflit de l'hôtel Méridien », *La Presse*, 10 juin, p. A7.
- CONFÉDÉRATION DES CAISSES POPULAIRES ET D'ÉCONOMIE DESJARDINS DU QUÉBEC (1997). *Discours de Claude Béland (1987-octobre 1997)*, Lévis, La Confédération.
- CONFÉDÉRATION DES CAISSES POPULAIRES ET D'ÉCONOMIE DESJARDINS DU QUÉBEC (1991). *L'énoncé de politique en matière d'immigration et d'intégration: mémoire du Mouvement des caisses Desjardins présenté à la Commission parlementaire de la culture*, Lévis, La Confédération, janvier, 14 p. et sommaire.
- DROUIN, GILLES (1992). « La différence Desjardins », *La Revue Desjardins*, vol. 58, n° 1, p. 6-8.
- FÉDÉRATION DES CAISSES POPULAIRES DESJARDINS DE MONTRÉAL ET DE L'OUEST-DU-QUÉBEC (1995). *Discours de Jocelyn Proteau (1989-1995)*, Montréal, La Fédération.
- THERRIEN, NICOLE (1993). *Intégration des communautés culturelles et pratiques synergiques de management interculturel des acteurs Desjardins: une analyse ethnométhodologique*, Mémoire présenté comme exigence partielle à la maîtrise en communications, Montréal, Université du Québec à Montréal, mai, 251 p.

CHAPITRE

7

ÉTATS ET COOPÉRATIVES STRATÉGIES PARTENARIALES

Martine Vézina

*École des Hautes Études commerciales
Montréal*

Luc Bernier

*École nationale d'administration publique
Montréal*

RÉSUMÉ

Les partenariats État-coopératives sont, historiquement, à la base même de l'émergence et du développement de ce mode d'organisation. Plus récemment, cette relation partenariale entre l'État et le mouvement coopératif s'est accentuée, notamment sous l'impact des difficultés budgétaires publiques. La formule coopérative constitue dès lors un mode alternatif de prestation de services publics. L'analyse des rapports entre l'État et les mouvements coopératifs de quatre pays européens, dans une perspective de développement coopératif, met évidence quatre types de stratégies partenariales État-coopératives : dévolution territoriale (Espagne), légitimation coopérative (France), subsidiarité (Italie) et État comme acteur (Portugal). La problématique québécoise des relations État-coopératives est analysée à la lumière de ces quatre expériences partenariales européennes. Les auteurs avancent l'hypothèse que l'évolution récente de l'État québécois pousse à considérer sous un jour nouveau le partenaire coopératif. Cette remise en question du rôle de l'État ouvre de nouvelles perspectives sur les relations avec les constituants multiples (stakeholders) et sur la légitimité des pouvoirs publics dans les modes de gouvernance de divers secteurs de la société.

Une conception plausible du monde des coopératives est que celles-ci sont nées moins parce qu'on croyait fondamentalement à un mode de propriété différent que par nécessité. Nécessité d'offrir des services que le secteur privé à but lucratif ne jugeait pas rentables ou que l'État n'avait pas encore la capacité ou l'imagination d'offrir. Nécessité de se regrouper pour se sortir de la misère, parce que le regroupement fait la force. Nécessité de mieux s'organiser et de faire valoir ses droits. En ce sens, c'est la pratique qui a conditionné le développement des coopératives, qui a fait, *a posteriori*, que l'idée est apparue pertinente. Le secteur public a peu à peu cherché à encadrer, par des lois et des règlements, les activités sans cesse croissantes des entreprises coopératives. La relation est ainsi devenue circulaire, le soutien de l'État, sous toutes ses formes, conditionnant l'évolution des coopératives. La relation a été renforcée du fait que ces entreprises portent un mode de décision démocratique qui leur confère une légitimité auprès de l'État.

C'est également par nécessité que, plus récemment, s'est accentuée la relation entre le développement coopératif et l'État. Aux prises, entre autres, avec une situation budgétaire catastrophique, de nombreux États se sont tournés vers les coopératives pour offrir des services essentiels à la population, mais devenus trop coûteux lorsque qu'offerts par l'appareil d'État. Les programmes sociaux, rêvés au fil des décennies qui ont suivi les années 1940, se sont avérés quasi impossibles à maintenir après 1980, au moment où le vieillissement de la population, le ralentissement du développement économique et parfois même une gestion lourde et trop onéreuse forçaient les États à reconsidérer leurs activités. Après une brève accalmie et un endettement encore plus considérable, la question s'est posée avec plus d'acuité au fil des années 1990. Lorsque les programmes n'étaient pas tout simplement abolis, les gouvernements réduisaient de façon significative les fonds alloués. Une des solutions a été de se tourner vers des modes de prestation de services dit « alternatifs », pour les programmes qu'il fallait maintenir. Désormais, l'État, au lieu de faire, ferait faire. Une des expressions devenues à la mode, en ce domaine, est le partenariat.

Ce terme, assez large et, du reste, équivoque, est tour à tour utilisé pour désigner la sous-traitance, les contrats de service ou les ententes entre les secteurs public, privé et coopératif, en vue d'offrir des services auparavant entièrement offerts par les gouvernements. On a pu craindre, un instant, que le désengagement de l'État conduirait à une situation assez semblable à celle qui prévalait avant l'État-providence. Puis, la phénoménale croissance économique des toutes dernières années du XX^e siècle a semblé effacer ces craintes. Le ralentissement économique envisagé pour les années à venir devrait au contraire nous rappeler que

le niveau d'endettement des gouvernements québécois et canadien rend leur apparente prospérité bien fragile. Les partenariats nés dans les années de vaches maigres vont demeurer importants, à tout le moins parce que les avantages de ce nouveau mode de gouvernance sont de plus en plus évidents.

Ce texte porte sur un type de partenariat, celui entre les organisations des secteurs public et coopératif. Nous nous intéressons aux relations entre l'État¹ et les coopératives qui sont représentatives de ces nouveaux modes de gouvernance. Comme l'expérience de différents pays européens en témoigne, ce dont il sera question dans la prochaine section, les modes de régulation des coopératives varient, pour des raisons d'abord historiques. Les stratégies partenariales État-coopératives reflètent également des arrangements constitutionnels variés, tout autant qu'un développement inégal des secteurs coopératifs et la force de leur institutionnalisation. Comme nous le soulignons précédemment, ces stratégies partenariales se développent de façon circulaire, les politiques publiques et les programmes d'aide ayant, à divers degrés, influencé le développement relatif des secteurs coopératifs.

Dans la première section du texte, nous présentons les résultats d'une étude² sur les stratégies partenariales État-mouvement coopératif dans quatre pays européens : l'Espagne, la France, l'Italie et le Portugal. Ces exemples démontrent qu'il existe de nombreuses variations sur le thème des stratégies partenariales entre l'État et les coopératives. Dans la seconde section, nous présentons la problématique québécoise du point de vue de l'intérêt de l'État à développer une stratégie partenariale, en particulier avec des organisations du secteur de l'économie sociale et coopérative. Nous avançons l'hypothèse que l'évolution récente de l'État pousse à considérer sous un jour nouveau le partenaire coopératif. Cette remise en question du rôle de l'État ouvre de nouvelles perspectives sur les relations avec les constituants multiples (*stakeholders*) et sur la légitimité des pouvoirs publics dans les modes de gouvernance de divers secteurs de la société. L'effort actuel de modernisation de l'État québécois semble pousser vers l'adoption du modèle d'agences appelées ici « unités autonomes de service³ ». Mais alors qu'on s'intéresse ainsi à la manière

-
1. L'État est ici défini comme « un ensemble d'institutions, de règles comportementales, de rôles, d'arrangements physiques, de constructions et d'archives qui sont relativement stables par rapport au roulement des individus et résistants aux préférences personnelles et aux attentes des individus » (notre traduction) (March et Olsen, 1984).
 2. Pour une version complète de cette étude financée par le Secrétariat aux coopératives du gouvernement canadien, voir Vézina, Côté et Bernier (2000).
 3. Les « unités autonomes de service » sont des agences gouvernementales selon l'appellation d'origine contrôlée de l'État québécois. Quelques expériences ont été faites selon cette formule au Québec. Il a été décidé de généraliser le modèle pour la transformation de l'État québécois. Voir Gouvernement du Québec, 1999.

d'améliorer la gestion de l'État, on se questionne de plus en plus sur la raison de cette modernisation, en d'autres termes sur les objectifs poursuivis par celle-ci. Cette nouvelle interrogation ne peut mener qu'à considérer un ensemble plus large de possibilités, dont la forme partenariale. À cet égard, la première partie du texte, sur les stratégies partenariales privilégiées dans certaines régions de l'Europe, est susceptible d'apporter un éclairage quant aux avenues possibles de ce côté-ci de l'Atlantique.

LES STRATÉGIES PARTENARIALES ÉTAT - MOUVEMENT COOPÉRATIF EN EUROPE

L'étude comparée des stratégies partenariales entre l'État et le mouvement coopératif adoptées par quatre pays européens révèle une grande variété d'approches. Dans cette section, nous en présentons les éléments moteurs.

L'Espagne : une stratégie partenariale de dévolution territoriale

L'Espagne a connu une décentralisation politique et administrative importante depuis une décennie. À l'instar des politiques et programmes d'autre nature, ceux ayant trait aux coopératives ont été confiés, dans une très large mesure, aux Communautés autonomes⁴.

En matière coopérative, le rôle actuel de l'État central en est un d'établissement des conditions législatives minimales. C'est dans cette optique que la Loi générale sur les coopératives espagnoles encadre de façon très souple l'activité des coopératives évoluant dans les Communautés autonomes qui ne se sont pas dotées d'une législation et d'un programme coopératif régionaux spécifiques. Pour les autres régions, la Loi générale espagnole sur les coopératives constitue le cadre législatif de référence, mais le rôle de l'État central, pour ces dernières régions, s'avère dorénavant très limité. Dans un processus de dévolution des pouvoirs sur les questions coopératives, l'État national se retire au profit des Communautés autonomes dans les domaines d'encadrement et de développement coopératif. Cependant, l'intensité de l'intervention gouvernementale varie largement selon les Communautés autonomes. En termes d'intensité partenariale, les régions espagnoles peuvent être regroupées en trois groupes : celles (5) qui ont historiquement et proactivement maintenu une législation et des programmes régionaux et où le mouvement coopératif

4. Les Communautés autonomes constituent le niveau administratif le plus pertinent depuis l'instauration du processus national de décentralisation.

est un partenaire stratégique de l'État (forte intensité partenariale); les communautés autonomes (4) qui se sont par ailleurs engagées dans le développement coopératif, à la suite du processus de dévolution administrative, en promulguant récemment des législations et en adoptant des politiques spécifiques aux coopératives (intensité partenariale moyenne); celles (8) qui s'en remettent encore aux conditions minimales nationales prévues dans la Loi générale sur les coopératives espagnoles et qui, de ce fait, n'ont pas élaboré de stratégie partenariale spécifique entre l'État et le mouvement coopératif (faible intensité partenariale).

L'autonomisation des régions, notamment en matière de développement coopératif, a permis de rapprocher les coopératives et les gouvernements des Communautés autonomes qui se dotées d'une stratégie partenariale. Comme elles concernent des questions opérationnelles, des programmes de développement, ces stratégies partenariales régionales accroissent la pertinence et l'acuité des programmes de développement coopératif mis en place. En revanche, cette décentralisation a eu pour conséquence d'affaiblir la Direction générale nationale, organe gouvernemental responsable du développement coopératif à l'échelle nationale. En effet, certains intervenants estiment que, depuis la décentralisation, une partie importante des ressources et de l'expertise de la Direction générale a été perdue au profit des Communautés autonomes qui se sont dotées de lois régionales. Or, dans un contexte de déplacement de la discussion des questions coopératives vers un cadre de plus en plus européen, la prédominance régionale de la stratégie partenariale, doublée de l'affaiblissement relatif de la Direction générale nationale, amputerait, selon certains, le potentiel d'intervention espagnole au niveau européen. De même, il semble que les dossiers coopératifs d'intérêt national ou intercommunal souffriraient d'une absence d'intégration nationale de la question coopérative espagnole.

Enfin, au niveau régional, bien que les neuf Communautés autonomes qui ont élaboré des stratégies partenariales intenses atteignent un niveau de pertinence accru dans leur intervention en vue de promouvoir les coopératives, la décentralisation a jusqu'ici plutôt défavorisé les huit autres Communautés autonomes espagnoles, dont les relations partenariales sont de moindre intensité. En effet, ces régions doivent encore compter sur une Direction générale nationale, mais une Direction en partie vidée de son expertise. De même, dans ces régions, les programmes nationaux de développement coopératif s'avèrent insuffisants pour favoriser, voire simplement assurer, le maintien de l'essor coopératif.

La France : une stratégie partenariale de légitimation coopérative

La stratégie partenariale française est qualifiée de légitimation de l'action coopérative. En effet, contrairement aux autres pays de l'échantillon, le modèle d'organisation coopérative n'est pas, en France, enchâssé dans la Constitution nationale. La légitimation de l'action coopérative n'est ainsi jamais acquise, ni constitutionnellement, ni politiquement, ni même structurellement. Le secteur coopératif est donc dans l'obligation de démontrer continuellement sa raison d'être auprès de ses partenaires gouvernementaux.

En témoignent les cycles de structuration des relations entre l'État et le mouvement coopératif au sein de l'organigramme de l'administration française. C'est en France, en effet, que la structuration gouvernementale des responsabilités, au chapitre du développement coopératif, témoigne le plus éloquemment du degré de priorité accordé à ce mode d'organisation dans les politiques publiques. Depuis 1981, au gré de la succession des gouvernements, la position de la Délégation interministérielle à l'économie sociale (DIES) dans l'organigramme gouvernemental français a connu de nombreux changements et a vu son influence toujours davantage hypothéquée. L'absence de fondement constitutionnel du mode d'organisation coopératif n'est pas sans expliquer en grande partie les multiples déménagements qui ont affecté la DIES au sein de l'appareil gouvernemental.

Au départ, la DIES avait été créée spécialement pour diffuser la spécificité de l'entreprise d'économie sociale, et plus particulièrement de l'entreprise coopérative, dans la structure gouvernementale. Elle devait jouer un rôle de chien de garde des intérêts des coopératives, notamment dans l'élaboration des politiques et programmes sectoriels. Or, au fil des années, avec la diminution de sa centralité dans la structure gouvernementale, la DIES se voit éloigner des centres décisionnels et des sources d'information. Son rôle de courroie de transmission entre l'appareil d'État et le mouvement coopératif et de relais interministériel sur les questions relatives à l'économie sociale s'en trouve largement affecté.

Découle également de cette situation un rôle beaucoup plus passif du Conseil supérieur de la coopération (CSC), qui regroupe l'ensemble des secteurs coopératifs français et a pour mission de les représenter auprès des pouvoirs publics. Or, dans la mesure où la DIES n'est plus autant ancrée dans la réalité interministérielle, il lui est difficile de solliciter l'avis du CSC pour des dossiers auxquels elle n'est pas associée.

Ainsi, en France plus que dans les autres pays de l'échantillon, le « contexte » politique national semble être la clé de voûte de la structuration et de l'intensité de la stratégie partenariale.

La légitimité de l'organisation coopérative est donc aujourd'hui fortement atteinte. Le secteur associatif, qui forme, avec le secteur coopératif, ce que l'on appelle le secteur de l'économie sociale, apparaît en effet aux dirigeants publics comme une forme organisationnelle davantage apte à relever les défis nationaux actuels de réinsertion socioéconomique des exclus et de développement de l'emploi chez les jeunes. Alors que le mode d'organisation coopératif a historiquement dominé les politiques nationales en matière d'économie sociale, il y occupe aujourd'hui une position très marginale.

Le déficit de légitimité du modèle coopératif comme solution aux problèmes socioéconomiques contemporains auxquels fait face la France n'est pas sans affecter ses relations avec l'État. Peu enclin à favoriser le développement coopératif, l'État en a largement laissé l'initiative au secteur coopératif lui-même au cours des dernières années. En découlent des relations peu assidues entre le mouvement coopératif et les structures gouvernementales responsables des questions coopératives, ainsi qu'une certaine décentralisation, aux mains du mouvement, de la responsabilité et de l'initiative de son propre développement. Selon certains, le secteur coopératif, en comparaison avec d'autres pays de l'échantillon, a du mal à assumer cette autonomie imposée par le haut, notamment en raison de sa dynamique sectorielle historique, où peu de ponts ont été jetés entre les différents secteurs coopératifs. Cette dernière situation n'est d'ailleurs pas sans expliquer en partie la perte de légitimité du mouvement coopératif auprès de l'appareil gouvernemental.

L'Italie : une stratégie partenariale fondée sur le principe de subsidiarité

Deux principes sont à la base du système de relations entre l'État et le mouvement coopératif italien : subsidiarité et concertation. Ces principes soulignent un partage important des responsabilités entre les gouvernements et le mouvement coopératif, d'une part, et selon les divers niveaux d'intervention, d'autre part.

La législation italienne, notamment la loi Basevi de 1947, accorde de nombreux pouvoirs aux regroupements coopératifs nationaux (CONF-COOP, LEGA, etc.), suivant le principe de subsidiarité, où la responsabilité du développement est accordée aux intervenants situés les plus près de l'action. Ailleurs, plusieurs de ces rôles sont remplis par la structure gouvernementale spécialisée dans les questions coopératives. Selon le

principe de subsidiarité cher à l'État italien, les dispositions législatives permettent d'impairer plusieurs de ces responsabilités au mouvement coopératif lui-même. Le rôle et l'importance de la structure du gouvernement central en sont d'autant réduits, du moins lorsqu'il s'agit de participer au développement. Ainsi, le développement coopératif est, en Italie, très largement du ressort du mouvement coopératif lui-même, stimulé en cela par des mesures générales qui encouragent de telles initiatives.

Si l'État central italien a moins besoin de jouer un rôle d'arbitre des demandes et d'acteur central dans le processus d'allocation des ressources entre les divers secteurs coopératifs, c'est que le mouvement coopératif italien s'est historiquement structuré autour d'allégeances politiques ou religieuses plutôt que sectorielles, si bien que les quatre grandes centrales coopératives italiennes regroupent aujourd'hui des coopératives évoluant dans tous les secteurs d'activités couverts par les organisations coopératives. Ainsi, les priorités de développement et les arbitrages sous-jacents à l'utilisation des ressources gouvernementales destinées aux coopératives sont réalisés au sein même de chacune des confédérations. Ces centrales coopératives jouent donc un rôle très actif dans le développement de l'ensemble des secteurs et, compte tenu de leur caractère intersectoriel, constituent un pool de ressources pour le développement.

Le partage des responsabilités entre les divers ordres de gouvernement est également très circonscrit. Dans un processus de concertation avec les grandes centrales coopératives et suivant l'esprit néocorporatiste italien, l'État central édicte des politiques nationales d'encadrement du développement coopératif. Les gouvernements régionaux, pour leur part, mettent de l'avant, toujours de concert avec les composantes régionales des centrales coopératives, des politiques et des programmes spécifiques à la problématique régionale, en s'appuyant notamment sur les grands outils de développement mis à leur disposition par l'État central. Au niveau local, enfin, les administrations publiques participent activement à l'essor du secteur coopératif en lui confiant des tâches exclusives. Ainsi, alors que l'État central joue davantage un rôle d'encadrement souple, les autorités régionales et locales prennent un rôle plus actif dans le développement coopératif lui-même. Quel que soit le niveau, toutefois, la stratégie partenariale italienne s'inscrit dans un processus de complémentarité des interventions. Les politiques, programmes et cadres légaux viennent appuyer les initiatives des centrales coopératives, initiatives qui transgressent parfois elles-mêmes les cadres établis, jusqu'à ce que les gouvernements adaptent leur propre stratégie.

La concertation entre autorités gouvernementales de tout niveau et secteur coopératif est également au cœur de la stratégie partenariale italienne, qui prend la forme de structures conjointes (paritaires) de

consultation (Conseil de la coopération), de financement (Banque du travail) ou de recherche et d'éducation (institut Luigi Luzzatti). Au-delà des structures, la présence de parlementaires issus du mouvement coopératif n'est pas sans constituer un facteur de concertation important. Cette présence de parlementaires-coopérateurs s'explique, en très grande partie, par l'ancrage coopératif régional et local et les liens extrêmement serrés, entre le secteur coopératif et les autorités politiques régionales et locales, qui en découlent.

Le Portugal : un partenariat stratégique fondé sur l'État en tant qu'acteur du développement

Au Portugal, tout comme en France, la stratégie partenariale entre l'État et le mouvement coopératif s'exerce au niveau national. À la fois l'État et les différents secteurs coopératifs sont structurés de la sorte. L'Institut Antonio Sergio pour le développement coopératif, structure gouvernementale dédiée aux questions coopératives, est au centre de la stratégie partenariale entre l'État portugais et le mouvement coopératif. Plus qu'une simple structure administrative ou de surveillance des coopératives, plus qu'une structure paritaire de consultation, l'INSCOOP constitue, pour le secteur coopératif, un accès direct à l'appareil gouvernemental portugais. Le rôle actif que joue cette composante gouvernementale dans la promotion et le développement coopératif et auprès du mouvement coopératif lui-même, en agissant comme une dynamo au sein des confédérations, la distingue nettement des structures gouvernementales dédiées aux coopératives ailleurs en Europe.

En raison du mandat qui lui est confié, l'INSCOOP est, de toutes les structures gouvernementales étudiées dans cette recherche, celle qui met en œuvre la plus forte intégration réciproque de l'État et du secteur coopératif, sur le plan structurel. Cette forte réciprocité dans les relations est rendue possible grâce au caractère centralisé, c'est-à-dire plus national que régional, des relations entre les secteurs public et coopératif. Il faut souligner également que l'absence d'action coopérative concertée au niveau national a laissé la porte ouverte à l'INSCOOP pour jouer un rôle d'entremetteur au sein même du mouvement coopératif, prenant l'initiative d'un processus devant conduire à une plus grande concertation entre les deux confédérations coopératives intersectorielles. À la différence de l'Espagne, où l'État central a imposé une structuration nationale intersectorielle des coopératives, l'État portugais, à travers l'INSCOOP, a plutôt choisi d'amorcer un processus de cheminement et d'accompagnement du mouvement coopératif dans cette direction.

De son côté, le mouvement coopératif portugais est très fragmenté. Les différents secteurs coopératifs ont peu de relations entre eux et, au sein même des secteurs, les regroupements sont peu actifs dans une politique de développement sectoriel. Aussi, ces dernières années, le gouvernement portugais, davantage convaincu de la pertinence du modèle coopératif pour moderniser l'économie et, plus largement, la société portugaise, a dû jouer un rôle important, à travers l'INSCOOP, dans la promotion et le développement coopératif. Le programme de promotion de la formule coopérative récemment adopté, puis promu par l'INSCOOP dans les différentes instances administratives tant gouvernementales que coopératives, témoigne de la forte activité de l'État portugais dans la nouvelle impulsion donnée à la formule coopérative. Pourtant, face à l'Europe de la libre concurrence, le programme portugais d'encouragement au développement des coopératives pourrait être perçu comme une intervention déloyale de l'État en faveur d'un type d'organisation. À cet égard, tout comme l'Italie, le Portugal a choisi d'affirmer ses choix nationaux au détriment des orientations libéralistes européennes.

Les stratégies partenariales en contexte européen : la diversité au menu

L'étude de ces quatre pays européens particulièrement reconnus pour l'importance de leur secteur coopératif illustre la diversité des stratégies partenariales dans le développement coopératif. Cette diversité est d'autant marquée que ces stratégies partenariales s'appuient sur un ensemble de modalités propres à l'État, au mouvement coopératif et à la dynamique de leur rapport. À cet égard, ce que met en évidence cette étude, c'est qu'au-delà des cadres légaux, qui ont d'ailleurs déjà été traités ailleurs (Côté et Vézina, 2001), on retrouve un ensemble d'arrangements institutionnels au cœur de la stratégie partenariale État – mouvement coopératif.

Ainsi, l'échantillon permet d'abord de constater que le niveau pertinent des relations État-coopératives n'est pas toujours national. Le cas de l'Espagne est révélateur, à cet égard, puisque la stratégie partenariale s'établit au niveau des régions. C'est effectivement au sein des Communautés autonomes qu'on retrouve les législations coopératives les plus accueillantes. Les structures gouvernementales dédiées au développement coopératif y sont également les plus actives. Et c'est dans les régions autonomes qu'on retrouve les structures conjointes État – mouvement coopératif. Enfin, la structuration intersectorielle régionale du mouvement

coopératif et le rôle actif de ces confédérations intersectorielles régionales dans le développement coopératif complètent le portrait structurel régional de la stratégie partenariale espagnole.

Les quatre pays européens étudiés mettent en relief les rôles respectifs que jouent l'État et le mouvement coopératif dans la stratégie partenariale nationale. L'échantillon illustre trois cas de figure, allant du moins actif au plus actif, dans le développement coopératif : supplétif, régulateur et acteur. En Espagne, le rôle de l'État central est supplétif. Les cadres légal et administratif nationaux constituent des conditions minimales d'encadrement du développement coopératif et s'adressent aux seules Communautés autonomes qui ne sont pas encore dotées de dispositions à cette fin. L'État central italien tient également un rôle supplétif et ce, à deux égards. D'une part, son action vient en complément de celles des grandes centrales coopératives auxquelles ont été confiées des responsabilités importantes (surveillance, allocation des ressources gouvernementales, etc.), ailleurs aux mains de l'État. D'autre part, un peu à l'image de l'Espagne, mais de façon moins institutionnalisée, la responsabilité politique et administrative du développement coopératif, en Italie, passe par les régions, voire les localités. Le rôle de l'État central se limite ainsi à la législation générale régissant l'activité des coopératives et à l'établissement des modalités de la décentralisation régionale ainsi que vers les centrales coopératives.

L'État français, tout comme les gouvernements de certaines Communautés autonomes espagnoles qui se sont plus récemment dotées d'un cadre légal en matière coopérative, joue un rôle de régulateur. Encadrant l'activité coopérative par la mise en place de lois et de programmes, ces gouvernements ont également centralisé la surveillance des activités des coopératives et la répartition des ressources entre les secteurs. Plus que l'État supplétif et l'État-acteur, au rôle d'État-régulateur semble paradoxalement correspondre une plus grande irrégularité, une plus forte inconstance de l'engagement des responsables gouvernementaux envers l'organisation coopérative.

Enfin, l'État-acteur est le mieux personnifié par le Portugal, où le gouvernement est actuellement au centre de l'activité de développement des coopératives. L'État portugais engage la modernisation économique du pays en s'appuyant en grande partie sur l'organisation coopérative. Dans cette politique de modernisation des infrastructures et de l'activité économique nationale, l'État portugais souhaite voir le mouvement coopératif jouer un rôle central. C'est pourquoi le gouvernement actuel est partie prenante et médiateur dans le processus de rapprochement des différents éléments coopératifs, en vue d'en faire un acteur compétent dans les tâches qu'il souhaite lui confier.

Ce portrait de la stratégie partenariale en Europe ne saurait être complet sans que l'on souligne les différents rôles que tiennent les mouvements coopératifs dans les pays de l'échantillon. Il ne s'agit pas ici de considérer le rôle des coopératives prises individuellement et qui, à leur échelle, sont bien sûr très actives dans leur propre développement, mais plutôt de caractériser le rôle du mouvement coopératif lui-même dans la promotion et le développement de la formule coopérative. L'échantillon présente trois profils différents, allant du plus actif au plus passif. Ainsi, le mouvement coopératif italien est qualifié d'« entrepreneur coopératif ». Son rôle dans la promotion et le développement de nouvelles coopératives, voire de nouveaux secteurs d'activités coopératives (p. ex., les coopératives sociales italiennes) est unique en Europe. Les centrales coopératives italiennes sont, rappelons-le, structurées de façon intersectorielle et gèrent un pool de ressources à la fois internes et externes (gouvernementales) destinées à la promotion de l'organisation coopérative. Ce faisant, les centrales coopératives italiennes évoluent sous un mode d'intercoopération stratégique et opérationnelle. Il en est ainsi, dans une moindre mesure, de certains regroupements coopératifs régionaux espagnols (p. ex., le Complexe coopératif de Mondragon, au Pays basque espagnol).

Le mouvement coopératif français présente un profil fortement différencié. Sa dynamique en est d'abord une de consultation intersectorielle, alors que le développement coopératif et la promotion passent principalement par les regroupements sectoriels. Le rôle du Conseil supérieur de la coopération (CSC), organisme qui regroupe l'ensemble des secteurs coopératifs français, demeure essentiellement politique. Son degré d'intervention est également très variable, étant activé presque exclusivement lors de situations exceptionnelles, voire de crise. Enfin, actuellement le moins actif dans la promotion du développement coopératif, le mouvement coopératif portugais est dans une position attentiste, passive, alors que les secteurs coopératifs n'ont, pendant plusieurs décennies, maintenu aucune relation. Leur rapport avec l'État s'exerçait essentiellement sur une base sectorielle et très limitée, sans aucune force de frappe, même politique.

La diversité des rôles et fonctions attribués respectivement à l'État et au mouvement coopératif tend toutefois à démontrer qu'il s'agit moins de chercher le rôle idéal de chacun des acteurs que de configurer la stratégie partenariale en fonction de complémentarités. Ainsi, en Italie, l'État central peut jouer un rôle effacé, de « second violon », dans la mesure où le mouvement coopératif italien, organisé de façon intersectorielle et parce qu'il s'est doté d'une structure, d'une mission et d'outils de promotion et de développement, constitue un acteur autonome et compétent dans le développement. À l'opposé, l'État portugais doit jouer

les rôles d'instigateur, de planificateur et d'acteur du développement coopératif, en réaction à un mouvement coopératif qui n'a actuellement pas la capacité de prendre en main son propre développement. Autant la stratégie partenariale italienne s'appuie d'abord sur la proactivité du mouvement coopératif, autant, au Portugal, c'est l'État qui constitue l'acteur le plus actif dans la stratégie partenariale. Toutefois, l'objectif avoué de l'État portugais est de favoriser le cheminement du mouvement coopératif vers une plus grande prise en charge de son propre développement. C'est d'ailleurs pourquoi le gouvernement portugais a lui-même été à l'origine, à la fin des années 1990, du premier congrès réunissant tous les acteurs coopératifs du pays.

Cette complémentarité des rôles dans le développement coopératif ne saurait cependant se concrétiser à l'extérieur d'un contexte politique favorable. Le cas français est, à cet égard, révélateur, alors que les années 1990 ont vu le contexte politique se détériorer, en matière de développement coopératif. L'État s'est désengagé indirectement, en favorisant le secteur associatif pour répondre aux enjeux sociaux, de sorte qu'on peut se demander si le mouvement coopératif français n'est pas lui-même en partie responsable de ce « retrait latent » de l'État. On sait, en effet, que jamais, même au plus fort de l'impulsion gouvernementale en faveur du développement coopératif dans les années 1980, le mouvement coopératif n'a pris de dispositions définitives en vue de passer d'une dynamique de consultation à une approche de concertation intersectorielle. Le cas français illustre très bien les limites d'une stratégie partenariale caractérisée par l'inconstance, dans des cycles où se succèdent des périodes de planification conjointe et d'émergence d'une stratégie non intentionnelle.

Un des principes qui apparaît central dans la stratégie partenariale État – mouvement coopératif est celui de subsidiarité, selon lequel la responsabilité du développement coopératif repose entre les mains des acteurs compétents. Deux cas ressortent clairement, ceux de l'Italie et du Portugal. En Italie, le principe de subsidiarité passe par une forte décentralisation, qui permet aux structures du mouvement coopératif de jouer un rôle stratégique. Au Portugal, on ne retrouve pas cette capacité du mouvement coopératif à assumer une telle responsabilité. L'État, par l'intermédiaire de l'INSCOOP, est donc appelé à jouer un rôle de leadership nettement plus important au Portugal. Les cas de la France et de l'Espagne sont moins clairs. En France, la centralisation trop poussée, conjuguée à la faiblesse inhérente du mouvement coopératif face à son développement, handicape sérieusement ce dernier. En Espagne, c'est la situation inverse, puisque l'État central a lourdement décentralisé l'ensemble de ses prérogatives en matière de développement coopératif. L'État se prive donc des leviers dont il aurait besoin pour assurer un

équilibre optimal au regard du principe de subsidiarité, principalement dans les régions sous-développées au chapitre de la coopération. Ces déséquilibres sont amplifiés par la perte de légitimité du modèle coopératif au profit des autres acteurs de l'économie sociale. Le problème de la légitimité ne semble pas se poser en Italie ni au Portugal.

Il semble souhaitable que la responsabilité du développement soit d'abord et avant tout assumée par les intervenants qui évoluent sur le terrain. L'étude de Dobell et Bernier (1997) démontre d'ailleurs que le succès des partenariats auxquels est associé l'État est accru lorsque l'impulsion, l'initiative est menée par la base. Une telle décentralisation de la responsabilité du développement en direction du mouvement coopératif lui-même dépend toutefois de sa capacité d'intervention. Or, comme le développement, quel qu'il soit, est toujours un exercice complexe et multidimensionnel, cette propension à participer activement au développement dépend largement de la maturité du mouvement coopératif en tant que structure organisée. En effet, le développement coopératif doit dépasser les logiques sectorielles, sans toutefois nier leur importance.

LA STRATÉGIE PARTENARIALE ÉTAT - MOUVEMENT COOPÉRATIF AU QUÉBEC : UN CONTEXTE FAVORABLE ?

Comme l'illustrent les cas européens traités plus haut, les relations entre les gouvernements et les coopératives dépassent le cadre réglementaire. C'est pourquoi nous parlons de stratégie partenariale. Cela vaut pour le Québec également. À titre d'exemple, le Mouvement Desjardins entretient avec le gouvernement québécois des relations largement teintées par le fait qu'il constitue un interlocuteur social et économique majeur, en raison notamment de sa taille, de ses ancrages régionaux et de ses prises de position publiques historiques sur différents enjeux sociaux et politiques. Avec ses 5 millions de membres répartis sur l'ensemble du territoire québécois, le Mouvement Desjardins peut rejoindre autant de citoyens que l'État québécois lui-même et ce, avec sa propre légitimité.

En dépit de leur proximité « idéologique », le secteur coopératif et l'administration publique québécoise n'entretiennent pas toujours des rapports harmonieux. Dans son projet d'intervention à l'ENAP, de Grand-pré (1995) a étudié les aspects stratégiques et opérationnels des relations du Mouvement Desjardins avec son principal interlocuteur étatique, le gouvernement du Québec. Après une série d'entrevues semi-structurées et un audit gouvernemental financé par le Mouvement lui-même, de

Grandpré conclut qu'il est nécessaire pour Desjardins de se doter d'un bureau de relations gouvernementales apte à organiser les rapports du Mouvement avec les différents ministères. Cette conclusion va dans le sens de certains travaux sur les modes alternatifs de prestation de services (Dobell et Bernier, 1997), selon lesquels la réussite d'un partenariat est facilitée lorsque les organisations sont de tailles relativement comparables, favorisant ainsi des discussions à des niveaux hiérarchiques symétriques, dans des modes de fonctionnement qui peuvent s'arrimer. Une des difficultés des partenariats est en effet l'arrimage d'organisations trop dissemblables. Selon cette observation, les rapports entre le Mouvement Desjardins et le gouvernement du Québec devraient être plus naturels et fructueux que ceux susceptibles de prendre place entre l'appareil étatique et le réseau des coopératives sociales, plus modeste.

Selon le rapport de Grandpré, les relations entre Desjardins et l'État québécois sont multiples. Le Mouvement est en lien avec près d'une centaine de ministères et d'organismes gouvernementaux. Ces nombreuses relations illustrent l'importance de l'implantation sociale du Mouvement au Québec, mais également sa difficulté d'avoir une coordination d'ensemble dans ses rapports avec l'État. Par ses relations gouvernementales, Desjardins a pu obtenir des changements réglementaires favorables ou même participer à des programmes gouvernementaux lucratifs tels que Corvée Habitation. Ces réussites ont toutefois été le fruit d'efforts ponctuels. Du côté gouvernemental québécois, par ailleurs, cette interaction de toutes les facettes de l'administration publique avec Desjardins fait craindre une clientélisation des administrations. Bref, en dépit de la multiplicité des contacts, une certaine incompréhension mutuelle demeure, problématique qui s'inscrit dans une mouvance plus grande de l'État et dont il est question dans la prochaine section. Il est également possible que le bureau central récemment créé par Desjardins ne corresponde plus à la réalité changeante de l'État québécois. Un État qui s'inscrit dans une logique de partenariat ne peut être que sectoriel. Nous reviendrons sur ce point.

Les relations changées entre l'État et les coopératives

Non seulement l'État encadre les activités des coopératives, mais il a désormais besoin d'elles pour offrir certains services à la population en partenariat. Ainsi, différents acteurs issus des sphères publiques, privées ou à but non lucratif, offrent des services publics qui seraient hors d'atteinte s'ils étaient offerts de façon autonome. On présume que chacun contribue, participe à la planification, partage les risques et retire des

bénéfices. Tout partenariat est généralement caractérisé par l'existence d'une entente formelle visant à partager les buts, les responsabilités et les bénéfices. Il peut également s'agir d'un rapport entre diverses organisations comportant un partage du pouvoir, des tâches, du soutien et de l'information dans l'atteinte de buts communs ou de profits mutuels. Ces partenariats, principalement dans les pays anglo-saxons où le nouveau management public a été le plus populaire (Aucoin, 1995), ont émergé moins par choix que par nécessité pour l'État de se transformer.

Les raisons de l'émergence de la forme partenariale autour de l'acteur qu'est l'État sont nombreuses et interreliées. L'État a connu divers problèmes au cours des années 1980 et 1990, alors que la mondialisation de l'économie rendait plus friable son rôle économique. Dans les démocraties occidentales, l'État a une nouvelle idéologie dominante. Les gouvernements conservateurs de Margaret Thatcher, Ronald Reagan et Brian Mulroney n'étaient guère portés à faire confiance à l'État (Metcalfe, 1993 ; Aucoin, 1995), ce que leurs successeurs ont perpétué. Qui plus est, la population, insatisfaite de recevoir des services décroissants, a adopté une attitude de plus en plus négative, autant envers les politiciens qu'à l'égard des administrations publiques. Cette perte de confiance s'ajoutait à un contexte budgétaire difficile, alors que les revenus avaient cessé de croître, mais que les dépenses relatives aux programmes de l'État-providence conçus dans les années 1960 augmentaient rapidement (Charih et Daniels, 1997). L'accumulation de la dette publique force d'ailleurs les gouvernements à ne retourner sous forme de services à la population qu'une portion de chaque dollar d'impôt payé, ce qui n'a pas été sans accentuer le niveau d'insatisfaction.

La nécessité de relever la popularité des administrations publiques a entraîné une nouvelle façon d'offrir les services à la population. Les modes alternatifs de prestation de services prennent souvent la forme de partenariats entre les gouvernements, des entreprises du secteur privé marchand ou à but non lucratif et des coopératives (Ford et Zussman, 1997). Certains peuvent y voir un délestage de services de l'État vers les groupes ou autres mouvements. Le recours aux organisations religieuses ou à l'économie sociale rappelle à certains une époque, qu'on espérait révolue, où l'État était absent de presque toute forme d'intervention sociale. En effet, dans le plus noir de la dépression des années 1930, c'étaient ces mêmes organisations qui distribuaient les services de première nécessité.

La technologie rend de même possibles de nouvelles formes institutionnelles. Les moyens de communication actuels favorisent en effet des formes organisationnelles en réseau impensables il y a quelques années. Certaines tâches, qui exigeaient alors des organisations formalisées et

hiérarchiques, peuvent désormais être réalisées par des organisations en réseau qui coopèrent parce qu'elles sont portées par des objectifs communs. Les partenariats sont, de ce point de vue, l'appellation générique la plus large des nouvelles formules que sont la sous-traitance, la gestion horizontale, etc. Cette nouvelle façon de voir et de faire est appelée « nouveau management public ». Il est toutefois difficile d'y voir un tout cohérent. Sans noyau dur, au sens paradigmatique, ce nouveau management n'est guère porté par une communauté unie, si ce n'est qu'il a des relents de néolibéralisme, et semble par ailleurs relativement incohérent dans ses propositions centrales (Gow et Dufour, 1995 ; Aucoin, 1995).

En somme, les réformes actuelles de l'administration publique visent à transformer son fonctionnement dans le but d'améliorer la prestation de services aux citoyens grâce à des politiques et à des programmes mieux adaptés. La réflexion, ou l'action, a plutôt porté sur la façon d'améliorer sa gestion en s'inspirant de méthodes issues pour l'essentiel du secteur privé. Néanmoins, le recours à de nouveaux instruments de politique, à de nouveaux modes de prestation de services semble vouloir s'imposer (Ford et Zussman, 1997). Ce mouvement pousse à considérer divers instruments, dont l'utilisation était jusqu'alors rejetée du revers de la main, ainsi que la nécessité de mieux mesurer la performance. Dorénavant, l'État, qui n'a plus les moyens de faire seul, fait faire ou se trouve des partenaires.

La nécessité, pour les administrations publiques, de travailler en partenariat tient aussi au fait que, dans le but de résoudre des problèmes budgétaires, l'État a fortement encouragé les départs d'effectifs. Ceux-ci ont été massifs : plus de 45 000 fonctionnaires fédéraux en trois ans et plus de 30 000 fonctionnaires québécois. Pour assurer les services à la population, il faut donc trouver de nouvelles façons de faire. Par ailleurs, ces départs ont été précédés par une période de très faible recrutement de nouveaux employés, ce qui a eu pour conséquence d'orienter vers d'autres secteurs, notamment vers le monde communautaire, toute une génération de jeunes travailleurs qui, vingt ans plus tôt, auraient fait carrière au sein du secteur public. Cette nouvelle génération étant souvent mieux formée que celle qui l'a précédée, les compressions budgétaires ont eu pour conséquence de maintenir en dehors des administrations publiques des personnes qualifiées et aptes à gérer des programmes gouvernementaux souvent complexes. Bon nombre de ces travailleurs qualifiés ont trouvé dans le secteur communautaire, dans les organismes sociaux et coopératifs, un terrain propice à la réalisation de leurs aspirations personnelles.

La forme partenariale entre l'État et le secteur coopératif au Canada, au Québec en particulier, est d'ailleurs déjà une réalité. Dans le cadre d'une série de tables rondes organisées par l'Institut d'administration publique du Canada (IAPC), la Canadian Co-operative Association (CCA) et le Conseil canadien de la coopération (CCC), différentes expériences ont été discutées. Ces tables rondes réunissaient plusieurs chercheurs, fonctionnaires et personnes impliquées dans le monde coopératif ou susceptibles de le devenir. L'exercice visait, d'une part, à faire le point sur l'expérience et le potentiel coopératif dans la prestation de services publics et, d'autre part, à sensibiliser les décideurs publics à cette forme organisationnelle pour répondre au besoin, pour l'État, d'impartir en partenariat certaines activités. Dans leur ouvrage faisant la synthèse des résultats de ce processus, Restakis et Lindquist (2001) observent qu'il existe des partenariats réussis entre l'État et les coopératives, et ce, dans plusieurs domaines : agriculture, habitation, soins de santé, etc. Les auteurs soulignent également la variété des formules coopératives adoptées, comme en témoigne le cas de la Presse canadienne. Ils concluent qu'en raison de sa base démocratique, la coopérative constitue un type d'organisation difficilement contournable pour un gouvernement à la recherche de nouvelles formes de prestation de services, d'autant plus que 14 millions de Canadiens participent à des coopératives. Bien que ne constituant pas un ensemble toujours cohérent, l'action de la coopérative est davantage concertée, sur une base sectorielle, que la plupart des autres types d'intervenants potentiels. Les auteurs soulignent de plus que le militantisme qui anime les organisations coopératives constitue un atout, compte tenu de la nature des activités à leur confier. En effet, les coopératives portent, avec les gouvernements démocratiques, un sens de la communauté. Elles sont également tenues à un mode de reddition de comptes directe dont les gouvernements auraient peut-être avantage à s'inspirer.

Cette nouvelle approche du management public se reflète dans une conception plus ouverte des organisations, celle des constituants multiples (*stakeholders*), selon laquelle les organisations sont examinées sous l'angle de leur réseau de relations importantes et connaissent une réussite conditionnelle à leur légitimité au regard des acteurs de leur environnement et à leur capacité d'agir de concert avec ceux-ci. Dans une perspective de rapports entre l'État et les coopératives, ceci a des impacts notables. En effet, l'approche des constituantes multiples soulève un questionnement important quant aux relations des coopératives avec les ministères sectoriels traditionnellement responsables de l'encadrement de leurs activités. Les modes alternatifs de service, qui incitent à une responsabilisation en fonction des consommateurs, renforcent un certain

éparpillement des lieux de contact entre l'État et le mouvement coopératif. Dans ce contexte, il serait bon de réfléchir à la pertinence du service central créé par le Mouvement Desjardins, il n'y a que quelques années, pour gérer ses rapports avec l'État. On peut également s'interroger sur le rôle de la Direction des coopératives du ministère de l'Industrie et du Commerce devant ce possible foisonnement de lieux d'interaction entre l'État et les coopératives. Ces possibilités de partenariats variés dépassent également, et de loin, le modèle des unités autonomes de service, unique formule retenue pour la modernisation en cours de l'État québécois.

CONCLUSION

Parce que l'idéologie dominante a changé, parce que l'État n'a plus les ressources nécessaires pour tout faire lui-même, parce que la technologie permet des améliorations et parce que les idées ont évolué quant aux formes organisationnelles susceptibles de mieux offrir les services à la population, les stratégies partenariales entre l'État et les coopératives peuvent prendre une multitude de formes. À preuve, les quatre cas européens discutés précédemment. Ceux-ci illustrent en effet différentes modalités cohérentes de partenariats, qui interpellent tant le mouvement coopératif que l'État lui-même. Faut-il, à la modernisation de l'État, juxtaposer une modernisation des structures et du modèle coopératif pour maintenir, voire améliorer, l'arrimage entre les deux partenaires ?

Les instruments de politique aujourd'hui disponibles sont fort nombreux, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des administrations publiques, mais il manque, encore trop souvent, l'imagination pour s'en servir. L'effort de modernisation actuel de l'administration publique québécoise se limite essentiellement à étendre l'utilisation du modèle des unités autonomes de service, modèle aux limites connues (Bernier, 1997). Le gouvernement du Québec a fait ce choix sans avoir étudié les résultats des projets pilotes réalisés avant d'en généraliser l'expérience. Il est pourtant possible d'utiliser toute une gamme de moyens, dont ce texte a donné quelques exemples. Face à la variété des moyens disponibles, mais également en considérant qu'il n'y a pas de perte de souveraineté ou de contrôle pour l'État à associer les parties prenantes à la prestation des services, on peut arriver à mieux adapter l'offre de services aux besoins locaux et à rendre obsolètes les mécanismes de coordination centraux créés il n'y a que quelques années.

Certains problèmes restent à résoudre, comme dans toute nouvelle solution. Les expériences de partenariats laissent entrevoir trois barrières à leur réussite. D'abord, la responsabilisation. À qui incombe la responsabilité lorsque les choses ne vont pas comme prévu dans un partenariat ?

Un équilibre reste à trouver entre la clarté du mandat et l'autonomie nécessaire pour offrir les services. Ensuite, la visibilité. Si un gouvernement n'offre jamais de services lui-même, comment pourra-t-il maintenir la légitimité du prélèvement de taxes et d'impôts? Les politiciens vivent pour être réélus. Pour les partenaires privés, la transparence du secteur public peut également poser problème. Qu'en sera-t-il pour les coopératives? Enfin, la gestion des organisations complexes. À partir de quelle taille un partenariat cesse-t-il d'être gérable? Comment applique-t-on le principe de la promotion au mérite pour les fonctionnaires en situation de partenariat? Comment différents systèmes d'incitation peuvent-ils cohabiter?

On peut enfin se demander, comme le suggèrent les expériences récentes de gestion horizontale des gouvernements, si les partenariats sont une mode destinée à n'être que temporaire (Bernier, 2001, à paraître). Ces partenariats laisseront-ils place à des structures plus formelles lorsque la situation budgétaire le permettra? La séparation entre la formulation et la mise en œuvre, actuellement prise par les décideurs publics, laisse en effet entrevoir des problèmes à plus long terme lorsqu'il s'agira de changer les politiques publiques à la lumière de l'expérience acquise.

BIBLIOGRAPHIE

- AUCOIN, PETER (1995). *The New Public Management : Canada in Comparative Perspective*, Montréal, Institut de recherche en politiques publiques.
- BERNIER, LUC (2001, à paraître). «Équipe Canada inc: une agence virtuelle», dans J. Bourgault (dir.), *Horizontalité et gestion publique*.
- BERNIER, LUC (1997). «Les organismes de services spéciaux», dans Mohamed Charih et Art Daniels (dir.), *Nouveau management public et administration publique au Canada*, Toronto, Institut d'administration publique du Canada, p. 215-234.
- CHARIH, MOHAMED et ART DANIELS (dir.) (1997). *Nouveau management public et administration publique au Canada*, Toronto, Institut d'administration publique du Canada.
- CÔTÉ, DANIEL et MARTINE VÉZINA (2001). «The co-operative movement: European experiences», dans J. Restakis et E. Lindquist (dir.), *The Co-op Alternative Civil Society and the Future of Public Services*, Toronto, The Institute of Public Administration of Canada, L'Institut d'administration publique du Canada.
- DE GRANDPRÉ, GUY (1995). «Les relations du Mouvement des caisses Desjardins avec le gouvernement du Québec: diagnostic organisationnel, design d'une unité de coordination et stratégie d'implantation», *Projet d'intervention*, Montréal, École nationale d'administration publique.

- DOBELL, ROD et LUC BERNIER (1997). « Citizen-centred governance : Intergovernmental and inter-institutional dimensions of alternative service delivery », dans Robin Ford et David Zussman (dir.), *Alternative Service Delivery*, Institut d'administration publique du Canada, p. 251-271.
- FORD, ROBIN et DAVID ZUSSMAN (dir.) (1997). *Alternative Service Delivery*, Toronto, IAPC/KPMG.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (1999). *Pour de meilleurs services aux citoyens : un nouveau cadre de gestion pour la fonction publique. Énoncé de politique sur la gestion gouvernementale*, Québec, Gouvernement du Québec.
- GOW, JAMES IAIN et CAROLINE DUFOUR (1998). « Is public management a paradigm? Does it matter? » Texte présenté au congrès annuel de l'Association canadienne de science politique, Ottawa, Miméo.
- MARCH, JAMES G. et JOHAN P. OLSEN (1984). « The new political institutionalism : Organizational factors in political life », *American Political Science Review*, vol. 78, p. 741.
- METCALFE, LES (1993). « Conviction politics and dynamic conservatism : Mrs. Thatcher's managerial revolution », *International Political Science Review*, vol. 14, p. 351-371.
- RESTAKIS, JOHN et EVERT LINDQUIST (dir.) (2001). *The Co-op Alternative Civil Society and the Future of Public Services*, Toronto, The Institute of Public Administration of Canada, L'Institut d'administration publique du Canada.
- VÉZINA, MARTINE, DANIEL CÔTÉ et LUC BERNIER (2000). *Les dimensions institutionnelles du rapport entre l'État et le secteur coopératif dans le développement : expériences européennes*, Rapport de recherche, Montréal, Centre de gestion des coopératives, École des HEC.

PARTIE

4

**LE MOUVEMENT COOPÉRATIF
DANS LE CONTEXTE NORD-AMÉRICAIN**

CHAPITRE



UN POINT DE VUE QUÉBÉCOIS

Jean-Pierre Girard

Université du Québec à Montréal

RÉSUMÉ

La formule coopérative est partie prenante du modèle de développement économique québécois. Nourrie de facteurs identitaires et collant à l'expression de besoins socioéconomiques variés, non satisfaits ou mal satisfaits, la coopérative, comme association d'individus et structure d'organisation d'activités économiques, s'est remarquablement bien adaptée à l'évolution de la société civile. En excluant le secteur financier, on relève, en 2000, la présence de près de 1 950 coopératives regroupant 1,4 million de membres et fournissant de l'emploi à 30 000 personnes. Le chiffre d'affaires est d'environ 6,5 milliards de dollars. De son côté, le Mouvement des caisses Desjardins compte plus de 5 millions de sociétaires, a une main-d'œuvre de 38 000 personnes et des actifs de 77 milliards de dollars. Les secteurs coopératifs fortement exposés à la concurrence adoptent des configurations organisationnelles et des stratégies de développement largement calquées sur les entreprises à capital social. Le phénomène d'hybridation peut être amplifié par des approches de capitalisation similaires à celles d'entreprises cotées en bourse, mais ce n'est pas inéluctable; il existe des solutions de remplacement. Dans le contexte de transformation des grandes coopératives, il y a l'énorme défi de redéfinir les bases d'affiliation de l'individu à son organisation, d'explorer des systèmes de gouvernance plus perméables au milieu et d'imaginer des scénarios novateurs d'articulation autour du développement local. Une responsabilité sociale affichée, par exemple par l'adhésion à la nouvelle norme S.A. 8000, permet aux coopératives d'affirmer leur différence. L'engagement dans la voie du commerce équitable est aussi une avenue à explorer pour les coopératives. Enfin, pour les nouvelles générations de coopératives, qui se situent dans ce que l'on qualifie de nouvelle économie sociale, il est pertinent de cohabiter avec d'autres formes organisationnelles, dont les organismes à but non lucratif, mais sans perdre son identité. L'État doit également prendre acte du respect de l'autonomie et de la souveraineté de ce modèle d'entreprise.

Un des traits singuliers du Québec, dans le contexte nord-américain, est sans contredit son économie plurielle : une présence marquée de l'appareil public et parapublic, des entreprises privées à finalité lucrative et un troisième secteur composé de divers types d'entreprises à statut coopératif, à but non lucratif et mutualiste. Dans certains secteurs, tels l'industrie agroalimentaire et les services financiers, les coopératives s'avèrent des joueurs de premier plan.

Ce texte a pour but de présenter quelques traits singuliers de la coopération au Québec et de dégager des enjeux auxquels ces organisations devront faire face. Il s'agit, dans un premier temps, de faire un bref survol historique du XX^e siècle dans le contexte de l'émergence des diverses générations de coopératives. Ceci permettra d'illustrer notamment la grande capacité d'adaptation et d'innovation de la formule coopérative aux besoins de la population. La seconde partie approfondit les traits du récent développement coopératif selon deux perspectives : des données statistiques et l'évolution des configurations organisationnelles. En conclusion, nous précisons quelques défis qui, à notre avis, attendent le mouvement coopératif québécois, à l'avenir.

Ce texte, qui reprend l'essentiel de la communication présentée au colloque, est enrichi de trois articles récents¹.

DIFFÉRENTES GÉNÉRATIONS, DIFFÉRENTES DYNAMIQUES

Les diverses générations de coopératives ont été portées par des considérations, des dynamiques socioéconomiques et des acteurs différents, reflets des transformations de la société québécoise. Les contraintes d'espace ne permettent pas d'approfondir la richesse des diverses expériences sectorielles. Nous avons plutôt retenu une sélection de cas exposant quelques grandes tendances.

Que ce soit dans le domaine des services financiers ou dans celui de la production agricole, l'implantation et le développement de la formule coopérative, durant la période 1900-1930, croise un mouvement d'affirmation identitaire, francophone et catholique, et la volonté de satisfaire des besoins mal comblés (Girard et Brière, 1999), deux grandes considérations, nous rappelle Jacques Defourny, qui sont aussi à la base du développement d'autres mouvements coopératifs importants, dont celui

1. Un premier article propose un état des lieux en termes économiques et statistiques (Girard, 2000a), un deuxième suggère quelques défis de développement (Girard, 2000b) et le troisième aborde le sujet sous l'angle de l'économie sociale (Girard, 2001).

du Boerenbond flamand, à la fin du XIX^e siècle et au milieu du XX^e siècle, celui de Mondragon dans le nord de l'Espagne (Defourny, 1995). Les liens étroits entre l'œuvre de propagande coopérative d'Alphonse Desjardins et la doctrine sociale de l'Église catholique, au début du XX^e siècle, ont été clairement établis par plusieurs auteurs (Poulin, 1990 ; Morency, 2000).

Durant les années 1930 et 1940, le mouvement coopératif est davantage influencé par des considérations nationalistes. Soumis aux aléas de la crise économique, le Québec est à la recherche de modèles de développement alternatifs. Dans ce contexte, la formule coopérative est présentée comme ayant un double avantage : elle permet aux Canadiens français de se donner un instrument de démarginalisation et de prise en charge, tout en favorisant une forte affirmation nationale de ce groupe dans l'économie. Certains, dont le plus connu est probablement l'économiste François-Albert Angers, vont jusqu'à prôner une économie de type coopératif, dans laquelle les coopératives de consommation, parce qu'elles sont accessibles à tous, auraient une position dominante (Leclerc, 1982). Mais ce projet ne passera pas l'épreuve du temps, et le mouvement des coopératives de consommation restera, somme toute, de taille modeste.

Le clergé est encore impliqué dans la promotion et le développement des coopératives. Démarquer le temporel de l'intemporel n'est pas toujours aisé. En ce sens, c'est avec beaucoup de courage et de détermination que le dominicain Georges-Henri Lévesque participe, en 1939, à la fondation du Conseil supérieur de la coopération, en professant, à l'instar des pionniers de Rochdale, la non-confessionnalité des coopératives. Reprenant ce thème en 1945 dans une série de réflexions sur la coopération, publiées par la revue *Ensemble !*, organe officiel du Conseil, le père Lévesque sera l'objet de vives dénonciations par les autorités ecclésiastiques (Lamarre, 1991).

Les nombreuses expériences de développement coopératif des années 1960 et 1970, les comptoirs alimentaires, les coopératives d'habitation et les associations coopératives d'économie familiale (ACEF) sont davantage le résultat de préoccupations sociales, que ce soit par la recherche d'un meilleur partage de la richesse ou par la volonté de faciliter l'intégration dans la société de populations défavorisées, entre autres par des actions d'éducation populaire. Par ailleurs, faisant écho à des pratiques de consommation alternatives qui connaissent une certaine popularité en sol américain, particulièrement en Californie, le réseau des coopératives d'alimentation naturelle se fait, à la fin des années 1970, le promoteur d'un projet de société basé sur une alimentation saine, libérée

d'additifs nocifs à long terme pour la santé, respectueuse de l'environnement et encourageant la production artisanale, bref le rejet du modèle agroalimentaire industriel.

Dans les années 1990, le développement des coopératives de services à domicile s'inscrit plutôt dans un mouvement de remise en question de l'État-providence. Bien que fort présent dans le domaine de la santé et des services sociaux, loin de chercher à élargir son champ d'intervention, l'État et divers partenaires socioéconomiques acceptent que des entreprises de l'économie sociale, composées d'organismes à but non lucratif (OBNL) et de coopératives, prennent en charge un volet des interventions auprès des personnes âgées : les travaux d'entretien domestique (Chantier de l'économie sociale, 2001). Cette reconnaissance et les mesures facilitantes qui suivent visent à soustraire ce secteur au travail au noir et aux interventions non professionnelles. L'usage intensif de programmes d'employabilité manifeste la volonté de l'État d'utiliser ce type d'interventions à des fins d'insertion sur le marché du travail.

Sur un autre plan, l'essor récent de la formule des coopératives de travailleurs actionnaires reflète la volonté de promouvoir un modèle de partenariat financier employeur-employés, dans la propriété de l'entreprise, susceptible d'évoluer vers des relations de travail plus harmonieuses.

LE DÉVELOPPEMENT COOPÉRATIF RÉCENT AU QUÉBEC

L'examen du développement coopératif au Québec au cours des dix dernières années s'appuie sur deux démarches : la première à partir de statistiques couvrant la période 1989-1999 et la seconde à partir du développement organisationnel et institutionnel de certains secteurs.

Les données statistiques

Les données statistiques recueillies couvrent la période de 1989 à 1999. Elles sont tirées des recensions annuelles publiées par une agence du gouvernement du Québec, la Direction des coopératives. Ces indicateurs sont le nombre d'entreprises et de membres, le chiffre d'affaires et les emplois. En raison de la particularité du secteur financier, celui-ci sera traité séparément à la fin de la section.

Au cours de la période 1989-1999, le nombre total de coopératives déclarées (non financières) est passé de 1 663 à tout près de 1 950, accusant cependant une légère baisse entre 1994 et 1997. Le rôle de l'État est

TABEAU 1
Les coopératives non financières au Québec : évolution de variables économiques (1989-1999)

Variables	Année										1999 Prévisions
	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	
Nombre de coopératives déclarantes	1 663	1 695	1 764	1 804	1 836	1 852	1 833	1 841	1 885	1 890	1 948
Nombre de membres (000)	810	873	943	996	1 056	1 126	1 174	1 244	1 331	1 383	1 425
Nombre d'emplois (000)	25	25	25	26	23	22	23	25	27	29	30
Chiffre d'affaires (000 000 \$)	4 424	4 420	4 392	4 681	4 754	4 836	5 030	5 527	5 980	6 183	6 520

Source : Direction des coopératives, diverses années.

à prendre en considération, lorsque l'on traite du nombre total de coopératives. L'aide apportée au développement de trois secteurs se reflète dans les statistiques. Ainsi, de 1989 à 1993, l'augmentation s'explique par l'appui de l'État au développement des coopératives d'habitation, qui sont, au Québec, locatives et indivises. Le retrait successif, entre 1992 et 1994, des deux ordres de gouvernement de ces programmes se répercute sur les données. À la suite du Sommet sur l'économie et l'emploi de 1996, le gouvernement du Québec s'est engagé à soutenir le développement de divers types d'entreprises d'économie sociale, dont celles œuvrant dans le service à domicile et celles actives dans les services funéraires, et à réinvestir, modestement cette fois-ci, en habitation communautaire. Dans le premier cas, la croissance a été notable. Ainsi, de trois qu'il était en 1996, le nombre de ces coopératives est passé à 42 en 1999. De plus, la plupart d'entre elles profitent d'une nouvelle disposition de la Loi sur les coopératives, en vigueur depuis 1997, pour adopter le statut de coopérative de solidarité.

Le nombre de membres a pratiquement doublé au cours de la période 1989-1999, passant de 810 000 à 1 425 000. Les coopératives en milieu scolaire sont largement responsables de cette croissance, mais le développement récent des coopératives funéraires contribue également à cet essor. N'ayant pas encore fait le plein de membres, les coopératives de services à domicile pourraient aussi, à l'avenir, influencer sur cette variable.

Le nombre d'emplois a augmenté de près de 5 000 au cours de la période, la poussée des dernières années s'expliquant entre autres par le développement accéléré des coopératives de services à domicile qui, de quelques dizaines d'emplois qu'elles offraient en 1996, en comptaient en 2000 tout près de 1 500 (Mercier et Thouin, 2000). Quatre coopératives, dont trois dans le secteur agroalimentaire, concentrent près de 40 % de tous les emplois, les plus importantes étant la Coopérative fédérée de Québec et Agropur. Par contre, plus de 65 % des coopératives n'ont aucun employé, ce qui s'explique par le grand nombre de coopératives de taille réduite et qui font appel au bénévolat². Si l'on exclut le secteur forestier (sylviculture, sciage de bois) et des cas tels que le transport ambulancier, les coopératives de travailleurs n'ont pas un poids significatif en termes de création d'emplois. Cependant, les coopératives de travailleurs actionnaires (actionnariat ouvrier au sein d'entreprises à capital social) ont un certain impact sur le plan du maintien de l'emploi. Ces coopératives, évoluant majoritairement dans le domaine de la transformation, comptent parfois plus de 200 travailleurs.

2. Au Québec, les coopératives d'habitation comptent en moyenne de 10 à 20 unités de logements, de sorte que les revenus générés par les loyers ne permettent pas d'avoir de salariés. Ces coopératives doivent donc s'en remettre au travail bénévole des sociétaires pour assurer leur fonctionnement.

À nouveau, ce sont les coopératives des secteurs agroalimentaire et forestier qui génèrent le chiffre d'affaires le plus élevé. Parmi celles-ci, la Coopérative fédérée de Québec et Agropur cumulent un chiffre d'affaires annuel supérieur à 3 milliards de dollars. En plus d'exploiter directement ou indirectement de nombreuses filiales, ces entreprises sont aussi présentes sur les marchés d'exportation. Le tableau 1 révèle que, globalement, le chiffre d'affaires des coopératives a augmenté d'environ 50 %, passant de 4,4 à 6,5 milliards de dollars.

Les coopératives de services financiers regroupées au sein du Mouvement Desjardins ont un poids considérable sur tous les indicateurs : 5 millions de membres, 984 caisses populaires et d'économie, 11 300 dirigeants bénévoles, plus de 38 000 employés et des actifs dépassant 77 milliards de dollars (Desjardins, 2000).

La configuration organisationnelle des secteurs

La configuration du mouvement coopératif québécois a sensiblement changé au cours de la période 1970-2000. Quelques grands acteurs institutionnels, victimes de la conjoncture, sont disparus, tels la Fédération des magasins co-op en 1982, les Pêcheurs unis et la Fédération des caisses d'entraide économique en 1983 et, 9 ans plus tard, la mutuelle Les Coopérants. Dans ce dernier cas, outre des problèmes de gouvernance, on ne peut sous-estimer le poids des contraintes réglementaires en matière de levée de capitaux pour les organisations mutuelles dans les raisons qui ont conduit à la liquidation (Piffault, 1996).

En général, les secteurs fortement exposés à la concurrence, sans protection particulière de l'État (marchés captifs, programmes de financement sur mesure, etc.) sont engagés depuis la fin des années 1980 dans un mouvement de rationalisation des opérations, de fusions, d'acquisitions et d'alliances stratégiques. Ainsi, dans les secteurs agricole et forestier, on note une tendance à la création de filiales sous statut de société en commandite ou autre et l'association avec des entreprises à capital social pour créer ou acquérir de nouvelles entreprises. Ces alliances ne sont pas uniquement réalisées avec des partenaires d'ici, mais de plus en plus avec des acteurs externes. Globalement, ces pratiques calquées sur les stratégies des concurrents tendent, nous indique Defourny, à remettre en question l'identité coopérative (Defourny, 1995).

À titre de première institution financière au Québec, le Mouvement des caisses Desjardins doit aussi composer, depuis quelques années, avec une féroce concurrence. La fidélité des membres est à la baisse,

l'organisation est engagée dans des changements en profondeur dont l'effet se répercute jusqu'aux membres, par exemple par la réduction des heures d'ouverture.

Utilisant un fonds d'aide à l'acquisition, le réseau des coopératives funéraires a aussi une approche dynamique d'acquisition d'entreprises privées pour les transformer en coopératives. Pour ce faire, le réseau tire avantage, à la suite du Sommet de 1996, du soutien tangible d'une agence gouvernementale, dans le but de résister à l'important mouvement de concentration mené par de grandes firmes canadiennes-anglaises et américaines dans ces services. La part de marché des coopératives funéraires dépasse maintenant 10 % du secteur.

À mi-chemin entre ces secteurs exposés à la concurrence et d'autres bénéficiant d'une moindre exposition, le cas des coopératives en milieu scolaire est fort intéressant. En une quinzaine d'années, ce réseau de coopératives bien implanté dans les institutions supérieures d'enseignement a multiplié par sept son chiffre d'affaires, passant de 25 millions de dollars à près de 175 millions. Dans la démarche de recentrage de leur mission, certains de ces établissements ont cédé, au bénéfice des coopératives, des activités dites périphériques, comme l'exploitation d'une librairie de campus, à l'Université Laval (Québec), ou encore les services de traiteur, de restauration et de gestion du stationnement à l'École des Hautes Études commerciales (Montréal). On pourrait croire ce secteur relativement protégé de la concurrence des grands réseaux américains de vente au détail, du fait de l'utilisation du français, mais la donne pourrait changer rapidement. Les contraintes budgétaires imposées aux maisons d'enseignement amènent progressivement les institutions à traiter les coopératives au même titre que d'autres entreprises qui louent des espaces sur le campus, ce qui augmente leurs charges. De plus, la création récente de quelques grands regroupements québécois de librairies et l'achat de chaînes existantes par de puissants holdings financiers disposant d'importantes ressources financières³ permet à ces réseaux de s'engager rapidement dans les nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC), tels le commerce électronique et l'édition numérisée, alors que les coopératives tardent à suivre ce mouvement. En ce sens, la modification graduelle des modes de transmission du savoir, par exemple le recours aux sites Web ou aux notes de cours dites virtuelles, pose au réseau des coopératives québécoises en milieu scolaire un formidable défi d'adaptation et de concertation.

3. À titre d'exemple, l'acquisition d'Archambault par Québecor.

Parce qu'elles évoluent dans des services de proximité et dans le domaine social en général, les coopératives des autres secteurs sont moins vulnérables au jeu de la concurrence. Dans ce contexte, le développement s'est traduit, entre autres, par le regroupement de coopératives en fédérations et, dans au moins un cas, celui de l'habitation, par l'association de fédérations régionales de coopératives au sein d'une confédération. Les coopératives sont de plus en plus actives dans le domaine de la santé et des services sociaux, notamment dans des secteurs ou champs d'activités mal desservis par l'État et relativement délaissés par les entreprises marchandes, parce qu'ils sont jugés insuffisamment rentables (Girard et Garon, 2000). C'est le cas des services à domicile qui s'adressent à des personnes à revenu faible ou modéré, ou encore des cliniques médicales dans des zones semi-rurales. L'entrée des coopératives dans certains de ces sous-secteurs, par exemple les services et les soins aux personnes, suscite des résistances de la part de syndicats, de mouvements de femmes et de certains groupes communautaires, donc d'une partie des entités formant la nouvelle économie sociale (NES), qui craignent aussi bien une privatisation déguisée ou la substitution d'emplois que la détérioration des conditions de travail due, par exemple, à l'absence de syndicats (Larose et Aubry, 1998).

DES DÉFIS À RELEVER

Comment la formule coopérative va-t-elle s'imposer ou devrait-elle rayonner au cours des prochaines décennies ? La réponse ne peut qu'être aussi contrastée que le mouvement lui-même.

Les coopératives évoluant dans des secteurs fortement exposés au jeu de la concurrence devront relever l'immense défi de trouver des moyens de renouveler leur pertinence auprès des membres, d'imaginer des configurations organisationnelles adaptées et d'élaborer des stratégies de capitalisation appropriées. Bien que, pour le producteur agricole, la coopérative qui transforme ses produits soit une source majeure de revenus, il n'est pas acquis que sa relation d'affaires va se poursuivre uniquement par une telle structure. En 1995, le choix de la plus grande coopérative du Canada, le Saskatchewan Wheat Pool, de modifier sa base de capitalisation et de propriété fut très lourd de conséquences. Les parts sont devenues des actions et l'entreprise est désormais cotée en bourse. Même si, par un jeu de différentes catégories d'actions, les sociétaires conservent l'exclusivité des droits de vote, on peut s'interroger sur leur contrôle à long terme de ce qu'on appelle maintenant une compagnie publique lorsque ce capital ne représentera que 5 % du total. La chute de la valeur des actions constitue aussi une menace pour la survie même de

l'entreprise, sans parler de la perte de valeur, pour les sociétaires, des parts converties en actions (voir le chapitre d'Assoumou Ndong, p. 261). Le cas d'Agropur montre que l'on peut dépasser le milliard de dollars de revenus en faisant largement appel à l'autofinancement. Les membres de cette coopérative détiennent pour plus de 100 millions de dollars de parts sans intérêt (Agropur, 2000), mais un tel niveau d'engagement ne s'improvise pas. Agropur déploie depuis 50 ans des efforts exemplaires pour former les sociétaires, les informer et surtout, par la création d'assemblées générales sur une base régionale et la mise en place d'un réseau d'animateurs, les consulter et les écouter (Côté, Carré et Vézina, 1994). Il n'y a donc pas incompatibilité entre la croissance de l'organisation et le contrôle démocratique, mais il faut trouver des mécanismes facilitant la correspondance entre l'une et l'autre (Assoumou Ndong et Girard, 2000).

La multiplication de filiales ou de coentreprises avec des partenaires externes et le transfert d'activités traditionnellement offertes par la coopérative pose la question du contrôle – par les gestionnaires ou les élus – et, à terme, celle de la distance avec le membre, dont l'appartenance à l'organisation peut s'en trouver affaiblie. L'introduction accélérée de la technologie dans les processus d'affaires, comme le montre le cas des caisses, impose que l'on redéfinisse les bases d'affiliation de la personne à la coopérative. Cela s'impose d'autant que souvent la concurrence offre les mêmes produits et services. Réduire la distinction coopérative au seul versement de ristournes est-il suffisant? Si l'attachement d'un sociétaire à sa caisse d'économie a encore un sens grâce à l'identité du travail ou d'une communauté culturelle, celui d'un membre de caisse populaire, de toute évidence, en a moins, surtout en milieu urbain. À cause de l'aspect impersonnel et fortement métissé de la ville, on s'identifie peu avec le territoire d'une paroisse ou d'un quartier. En ce sens, pour éviter une coupure avec la société civile, ce réseau doit réinventer son articulation autour du développement local – Defourny rappelle l'importance de se « lier au destin d'une communauté » (Defourny, 1995) – et moderniser son système de gouvernance, particulièrement sous l'angle de la représentativité et du fonctionnement des conseils d'administration.

La taille des organisations ne doit pas être un frein à une pratique d'affaires exemplaire. Des cas tel que la Mountain Equipment Co-op (MEC) doivent devenir plus fréquents. Fondée au début des années 1970 à Vancouver, cette coopérative de vente d'équipement et de matériel de plein air a, depuis, connu une expansion spectaculaire. S'appuyant sur un sociétariat de plus de 1,4 million de personnes, la coopérative dispose maintenant de six points de vente à travers le pays⁴, génère un chiffre

4. La coopérative devrait ouvrir une succursale à Montréal en 2003.

d'affaires approchant les 150 millions de dollars et affiche une bonne rentabilité (Mountain Equipment Co-op, 1996-2001). Mais ce qui distingue davantage la MEC, à nos yeux, c'est la volonté de respecter des normes de production « socialement engagées » et d'avoir des pratiques environnementales exemplaires. Ainsi, en ce qui a trait à la production provenant de pays en développement, on s'assure que les fournisseurs respectent des règles de conduite garantissant des conditions de travail décentes, par exemple un âge minimum pour le travail des enfants, des consignes en matière de santé et sécurité, etc. Par ailleurs, la coopérative manifeste une grande sensibilité à l'intégration, dans la construction et la rénovation de ses succursales, des toutes dernières technologies en matière d'économie d'énergie, de recyclage et d'utilisation optimale de l'espace. Elle consacre également un budget correspondant à 0,4% du montant total des ventes à l'aide à des initiatives de promotion de pratiques de plein air et de protection de l'environnement. Cette façon de faire s'inscrit dans la philosophie des nouvelles normes touchant la responsabilité sociale des entreprises, telles la norme S.A. 8000 et les pratiques environnementales définies par le standard ISO 14000 (voir les sites web de Social Accountability International et de l'Organisation internationale de normalisation).

Avec, à l'origine des coopératives de consommation, l'engagement des pionniers de Rochdale à vendre des produits dits « purs », par opposition à des produits trafiqués ou de moindre qualité (Fairbairn, 1994), les coopératives ont été en général porteuses de préoccupations éthiques en ce qui a trait à la vente et aux échanges de biens et de services. Dans une économie mondialisée, les coopératives doivent s'ouvrir davantage aux règles du commerce équitable, chercher à contrer le déséquilibre entre les distributeurs du Nord et les petits producteurs du Sud, et freiner la rapacité des intermédiaires de marché. L'exemple du café est fort éloquent, quant au fonctionnement inéquitable de ce circuit commercial (Waridel, 1997). Dans la promotion du commerce équitable, il y a possibilité de création de nouvelles coopératives qui pourraient offrir aux gens d'ici l'occasion d'acheter et de consommer autrement, en privilégiant des rapports mercantiles qui garantissent une meilleure rémunération du producteur et en freinant les élans de surconsommation (Malservisi et Faubert-Mailloux, 2000).

La formule coopérative doit faire montre d'adaptation et de souplesse, et être plus sensible aux enjeux socioéconomiques. La reconnaissance, depuis juin 1997, du concept de coopérative de solidarité fournit un bel exemple, alors que ce type de coopérative permet l'adhésion de membres usagers, de membres travailleurs et de membres associés, soit des personnes ou des organismes partageant la raison d'être de

l'organisation. Si le Québec n'a pas la paternité de ce concept (des coopératives multisociétaires existent depuis nombre d'années en Espagne, en Amérique latine et en Afrique), il faut saluer la volonté affirmée de permettre la création de ce type d'entreprises, en rupture avec la tradition de coopératives destinée à une seule catégorie de sociétaires.

Dans un contexte de prise en charge et de responsabilisation, la coopérative de solidarité répond bien à un modèle organisationnel permettant d'associer divers acteurs du milieu à une finalité d'entreprise au carrefour du social et de l'économique. La coopérative peut ainsi favoriser la réinsertion de groupes de personnes marginalisées, handicapées physiques et intellectuelles, ex-détenues, en offrant des services d'intérêt collectif dans les domaines de la santé et des services sociaux, de l'environnement et autres. L'exemple des coopératives sociales italiennes, qui est désormais repris à l'échelle de la communauté européenne, fournit des références stimulantes à ce sujet (Girard, Pezzini et Faubert-Mailloux, 2000). Le vieillissement de la population et l'émergence de besoins en matière d'hébergement spécialisé suggèrent une belle possibilité de développement coopératif.

Loin d'évoluer en vase clos, les coopératives doivent être partie prenante des partenariats avec d'autres acteurs pour des enjeux communs. Que ces acteurs soient l'État, les syndicats ou le milieu communautaire, le partenariat doit se fonder sur un dialogue reconnaissant les spécificités de chacun et éviter de glisser vers l'assimilation. À ce sujet, l'adoption en 1986 par le gouvernement du Québec du programme privé sans but lucratif, qui reléguait les coopératives d'habitation réalisées à l'aide de ce programme au rang de quasi-habitations à loyer modique (HLM), doit être l'erreur qui confirme la règle. L'État appuie les coopératives, mais il ne doit pas, par des programmes et des règles, dénaturer leur raison d'être en leur enlevant toute possibilité d'autonomie. On entend donc partenariat et non « paternariat ».

Pour autant qu'elles soient respectées, les coopératives portent un riche héritage d'action collective susceptible de fournir des réponses appropriées aux besoins socioéconomiques de nombreux citoyens d'ici et d'ailleurs.

BIBLIOGRAPHIE

- AGROPUR, COOPÉRATIVE AGRO-ALIMENTAIRE (2000). *Rapport annuel 1999*, Granby.
- CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE (2001). *De nouveau, nous osons... Document de positionnement stratégique*, Montréal.
- CÔTÉ, D. (dir.), G. CARRÉ et M. VÉZINA (1994). « Agropur et la formation coopérative », *Cahier de recherche n° 93-4*, Centre de gestion des coopératives, École des Hautes Études commerciales.
- DEFOURNY, J. (1995). « L'avenir des pratiques coopératives dans un monde en mutation », dans M.-T. Seguin (dir.), *Pratiques coopératives et mutations sociales*, Paris, L'Harmattan, p. 13-25.
- DESJARDINS, MOUVEMENT DES CAISSES (2000). « 1900-2000 – Desjardins au cœur de notre histoire et de notre économie », brochure.
- DIRECTION DES COOPÉRATIVES (1989 à 2000). *Coopératives du Québec, données statistiques*, Gouvernement du Québec.
- FAIRBAIRN, B. (1994). « The Meaning of Rochdale: The Rochdale pioneers and the Co-operative Principles », *Occasional Paper Series*, Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan.
- GIRARD J.-P. (2001). « Nouvelle économie sociale au Québec : mobilisation sociale et soutien public », dans J.L. Boucher, G. Fotev et S. Koleva (dir.), *Mutations des sociétés en Bulgarie et au Québec : de quelques réponses d'acteurs et points de vue sociologiques* (titre provisoire), Sofia, Penssoft.
- GIRARD, J.-P. (2000a). « Les divers aspects de la coopération au Québec », *Forces*, n° 128, p. 80-85.
- GIRARD, J.-P. (2000b). « Les coops ont de l'avenir », *Le Devoir*, 19 octobre, p. A7.
- GIRARD, J.-P. avec la collaboration de S. BRIÈRE (1999). « Une identité à affirmer, un espace à occuper : aperçu historique du mouvement coopératif au Canada français : 1850-2000 », *Cahier de recherche*, Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal et Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke.
- GIRARD, J.-P. et I. GARON (2000). « Les coopératives dans le domaine socio-sanitaire au Québec : portrait de la situation », *Cahier de recherche*, Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal et Direction des coopératives, Ministère de l'Industrie et du Commerce, Gouvernement du Québec.
- GIRARD, J.-P., E. PEZZINI et I. FAUBERT-MAILLOUX (2000). « Les coopératives sociales italiennes : description et éléments de réflexion sur le contexte québécois », *Cahier de recherche*, n° 011-110, Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal, en collaboration avec la Corporation de développement économique et communautaire Centre-nord (Montréal).
- LAMARRE, K. (1991). *50 ans d'avenir 1939-1989*, Lévis, Conseil de la coopération du Québec.
- LAROSE, G. et F. AUBRY (1998). « La Confédération des syndicats nationaux et l'économie solidaire au Québec », *La revue de la Confédération française démocratique du travail*, n° 11, p. 38-46.

- LECLERC, A. (1982). *Les doctrines coopératives en Europe et au Canada*, Sherbrooke, Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke.
- MALSERVISI, M.-F. et I. FAUBERT-MAILLOUX (2000). « Le commerce équitable », *Cahier de recherche*, n° 006-112, Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal.
- MERCIER, A. et D. THOUIN (2000). « Portrait des coopératives de services à domicile », *Le Maillon*, bulletin de la Fédération des coopératives de services à domicile du Québec, vol. 4, n° 4, p. 5-6.
- MORENCY, P. (2000). *Alphonse Desjardins et le catéchisme des caisses populaires*, Sillery, Septentrion.
- MOUNTAIN EQUIPMENT CO-OP (1996-2001). « The Outsider », *The Newsletter of the Board of Directors of Mountain Equipment Co-op*.
- NDONG, F. ASSOUMOU et J.-P. GIRARD (2000). « Développement coopératif comparé, Québec-Saskatchewan. Les formes organisationnelles des coopératives dans le domaine de la santé ; la capitalisation des coopératives dans le secteur agro-alimentaire », *Cahiers de recherche* (IREC 00-02), Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke.
- PIFFAULT, J. (1996). *Les Coopérants. Le rêve inachevé d'un leadership démocratique*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, Presses HEC.
- POULIN, P. (1990). *Histoire du mouvement Desjardins. Tome I : Desjardins et la naissance des caisses populaires 1900-1920*, Montréal, Québec Amérique.
- WARIDEL, L. (1997). *Une cause café*, Montréal, Les Intouchables.

Sites Internet

Mountain Equipment Co-op : www.mec.ca

Organisation internationale de normalisation : www.iso.ch

Social Accountability International : www.cepaa.org

CHAPTER

9

COOPERATIVES IN THE REST OF CANADA CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Ian MacPherson

*British Columbia Institute for Co-operative Studies
University of Victoria*

SUMMARY

The cooperative movement in what is commonly called English-speaking Canada is a large and complex movement, tied together loosely by history, a tradition of movement loyalties and self-interest. This paper, following a brief description of the movement, describes the challenges confronting it within its five main spheres of activities: its relationships with members, its structures and affinity groups, its connections to communities, its relations with the state and its challenges in developing effective management practices appropriate for cooperative enterprise.

In many of his columns, Alan Fotheringham likes to make fun of TROC – “the rest of Canada.” It is an easy target because it is a rather incongruous assembly of areas and attitudes, fiercely regional in perspective, typically and deservedly proud, sometimes cantankerous, often suspicious, at times insular, at others insecure, and on occasion admirable. In comparison to Québec or the United States, it is not a collection of parts that relatively easily makes a national whole; its efforts to create consensus frequently fall far short of the mark; its uncertain sense of self is a quandary that frequently reduces Canadians to bores at international gatherings. To build on Joe Clark’s arresting phrase, “the Rest of Canada” can perhaps be best understood as a community of communities, with the emphasis more typically on the strength of the ties that internally unite communities than on the communal quest for those things that they might usefully do together. Both insights have some meaning when one considers what is usually called the English-Canadian or Anglophone cooperative movement.¹ As in other places, in English Canada the cooperative movement is a creature shaped by its economic and social environment.

The roots of the Anglophone cooperative movement run deep in Canadian history, its most vital sources laying in the warp and woof of regional, ethnic and class divisions within Canadian society. It emerged as one of the voices and forces of those who, because of geography, income or identity, were outside the centres of power: first as the handmaiden of rural protest against the domination of urban places; then, through stores and credit unions, as a vehicle for the classes ignored or maltreated by the existing formal market place; and latterly, as a movement among those seeking communal responses to the social and economic dislocations of modern life.

The Anglophone movement varies significantly across the country, taking on regional viewpoints, reflecting underlying differences in economic circumstances, and reacting variously to the pressures within contemporary society. Most of the cooperatives, moreover, are under provincial jurisdiction; thus, while there are many similarities in regulatory practices and philosophies, there can be significant differences in the way governments treat and, especially, encourage cooperatives. Given the variety of cooperatives and the differing roles they play, it is not

1. The use of the word “Anglophone” to describe the non-Francophone cooperative movement in Canada is not completely satisfactory from either an historical nor a contemporary perspective. There have always been a small but significant number of cooperatives in which languages other than English have been dominant. In the early years of the twentieth century the languages were usually European, for example German, Polish and Ukrainian; in the latter part of the century, they were Asian, for example Punjabi and Korean. In the Arctic, Inuktitut can be heard as much, or more than, English. Moreover, usually for practical reasons, sometimes for political ones, Francophone cooperatives outside Québec, particularly in the financial sector, have been associated with “Anglophone” cooperatives at different times and for different purposes.

surprising, therefore, that the Anglophone movement has weak national bonds but strong local and sectorial associations, particularly when contrasted to the Québec situation.

Today, the Anglophone movement has achieved impressive size (Government of Canada, 2000).² All told, they have 7,839,190 members in nearly 4,000 associations with over \$66,000,000,000 in assets. The volume of business conducted by the cooperatives, not including credit unions, exceeds \$22,842,200,000.³ It is important to acknowledge that these statistics represent a considerable achievement. The cooperative movement is a significant economic and social force built over the years by generations of dedicated people, including both elected and employed leaders. The full impact of the movement has never really been calculated, however, especially when one considers its contributions to social capital and its recycling, through communities, of the money distributed as patronage refunds, a form of wealth distribution different from the practices of capitalist enterprise.

The movement's most evident strength lies in Western and Atlantic Canada and the Aboriginal communities of the Arctic region. Support in agricultural areas has historically been strong and continues to be so despite pressures discussed below. The credit union movement has become the chief competition of the chartered banks, notably in Saskatchewan and British Columbia, and the associated insurance companies are strong organisations, one of them among the largest fire and casualty companies in Canada. The consumer movement has relatively secure niches in western Canada, generally in smaller communities and particularly within the petroleum industry. It has been well established in Atlantic Canada, although today it is facing increasing competition from large chain stores. The 60 cooperatives in the Arctic are the second biggest employer, after government, of Aboriginal peoples in the region; they are best known as the principal marketers of Inuit art. The housing movement, having languished somewhat since the general withdrawal of government funding in the 1980s, is showing signs of rebirth. The worker cooperative movement, while small, is robust and searching creatively for ways to foster new growth. There are promising opportunities for the expansion of Aboriginal cooperatives and for the development of a range of social cooperatives.

2. The following figures and charts are derived from *Co-operatives in Canada (1998 Data)*. Given the topic of this paper, they are somewhat misleading in that they include Francophone cooperatives in the provinces outside Québec.

3. There is one large exception to the small-town base of the western consumer cooperatives, and that is the Calgary Co-operative which has over 360,000 members and \$600,000 in annual sales. It has 18 modern shopping centres strategically located in the city and a market share of over 40% in the retail trade.

CHALLENGES

At all times, though, cooperatives confront challenges. Some of them are the normal consequences of struggling in the marketplace; some come from issues inherent in cooperative approaches; some emerge because of accumulated inadequacies; and some develop because cooperative movements should always be pushing the limits of existing economic and social structures and thought. All of these kinds of challenges are evident within the Anglophone movement in Canada today.

This chapter will consider these challenges within the five spheres of activities in which cooperatives most commonly function: their relationships with members; their structures; their associations with communities; their relationships with the state and their approach to management as that word is commonly understood.

Membership

Like the Platte River, the support for English-Canadian cooperatives among its 7,800,000 members often appears to be an “inch deep and a mile wide.” There are pockets of members in nearly all cooperatives who have a deep and abiding commitment to their cooperatives; people who understand their organisational distinctiveness and embrace one or other variant of cooperative thought. They are, however, a minority: most members of cooperatives are attracted essentially by their economic advantages or by their convenient location. This lack of understanding is explained by three main factors. First, many cooperatives, particularly those that have grown quickly in recent decades, have inadequately educated their staffs and members about the nature of cooperative thought and cooperative organizations. Second, the public education system does not teach students about cooperatives – their history, their organizational principles and their broad potential. Third, there is a lack of a strong literature dealing with cooperative enterprise, analysing cooperative organizations, investigating the ways in which cooperative solutions might be more broadly applied to contemporary issues or arguing for a strong role for cooperatives within government policy frameworks. The Canadian Co-operative Association, operating with a limited budget, and the small programmes within a few universities have attempted to overcome these inadequacies, but much more than they have been able to do needs to be done – both by them and by the sector generally.

Another challenge is that the active members of many cooperatives are not representative of the Canadian population. Typically, most of them are older, meaning that boards of directors and annual meetings

are populated by people in the fifties and sixties, if not older. It will be difficult to respond to this challenge. Few young people have any understanding of cooperatives, and their opportunities to learn about them are limited; most lack the time to become seriously engaged in cooperative organizations, even if they are interested.

Moreover, for much of the twentieth century the cooperative movement has been caught in an unannounced, scarcely noticed, struggle with various forms of unempathetic individualism. Born in the salons of Vienna, Paris and New York, shaped by the disasters of group think in the great wars, disillusioned by the collectivism practiced in the name, if arguably not the spirit, of Marx, often besotted by the indulgences of consumerism, most kinds of individualism of the century have limited the possibilities of genuine cooperation. In fact, cooperation, possessing a weakly developed ideological base, has never responded effectively to the kinds of individualism that have characterized the twentieth century; thus it has difficulties in competing for the support of the young in the present age.

Similarly, and with the exception of housing cooperatives, the engaged membership and the leadership of the Anglophone movement struggle to reflect the diversity of the Canadian experience well. Typically, cooperative gatherings are predominantly made up of older men, most of them of North Atlantic ancestry. While this situation is changing and gradually more women are accepting leadership positions, progress is slow (Brown, 2000). Many of the newer kinds of cooperatives, moreover, such as in the health or caring professions, naturally have more prominent roles for women.

At the same time, immigrant groups, which have always played a greater role than has been acknowledged by the movement's historians, are becoming more evident, notably in some credit unions and social cooperatives on the West Coast whose memberships are essentially Asian immigrants: Sikh, Korean, Filipino and Chinese. The growth of cooperatives within the immigrant communities, however, is not keeping pace with the expanding size of those communities. This does not bode well for the future strength and stability of the Canadian movement.

Even some of the old membership circles are not as supportive as they once were. One of the major revolutions of the twentieth century, even though it went relatively unnoticed by most academics or observers, has been the inexorable decline of the rural areas. It has been a desperate struggle, only occasionally intruding into the national consciousness. In simple terms, the most obvious rural challenge has been the need to increase productivity quickly enough to offset the increasing input costs

on the farms, particularly when commodity prices have trended downwards, as has generally been the case. In fact, most farm families have not been able to bridge that gap; the declining few that have done so have survived only by becoming large-scale producers within the restricted possibilities of commercial agriculture. As a consequence, all across Anglophone Canada, most rural communities have declined and, on the Prairies, many have become ghost towns, the last business lights having been turned out by the managers of the co-op or the credit union.

The hidden rural struggles have encouraged a new spirit of individualism among those who have been left behind; the communitarian ethos is far less evident in rural circles now than it used to be. The rural heartland, from which so much of the Anglophone cooperative movement has historically derived its strength, no longer has the vitality or the mentality to embrace cooperative enterprise.

The challenges of membership are truly intimidating.

Structures

The Anglophone cooperative movement inherited the federated structures of the British consumer movement and the American credit union movement. By and large that kind of structure, with its local organizations combining to form regional or "second-tier" institutions, and those institutions combining to fund national or third-tier entities, has served the movement well and it is not likely to be substantially changed in the consumer, housing or worker movements. The structures of the credit union movement, however, are another matter, and recent efforts to create a new national entity (now probably not viable) and discussions about the mergers of provincial central credit unions suggest that the structures of the national movement will change significantly over the next few years. Moreover, on a local level, credit unions across Canada have been going through mergers at an unprecedented rate, driven largely by the need to unite to pay for the increasing costs of the new technology. The pace of structural change within the credit union movement is not likely to abate.

Increasingly, too, cooperatives have been experimenting with new ways to structure their capital base. The most dramatic example has been the offering of shares on the stock market, most notably by Saskatchewan Wheat Pool and Surrey Metro Credit Union.⁴ Although ownership continued

4. One could argue, too, that the demutualization of insurance companies in recent years is a form of structural adjustment among cooperatives, but mutuals generally have not been included within the cooperative sector in Anglophone Canada as they are in some other areas.

to reside technically in the hands of the membership, the addition of the new class of investor shares – with all the rights they possess – has undoubtedly shifted the cultures of the two cooperatives and raised different priorities for their leadership cadres. The other main experiment with capital structure has been with the development of more kinds of member-owned, non-voting shares, an approach that has raised few problems, though the capital so raised is rarely inexpensive.

Another structural challenge has arisen with the increasing occurrence of social cooperatives (providing, for example, health, child and senior care services). They raise many of the kinds of issues that have characterized cooperative/*économie sociale* debates in Europe for decades. The standard structural issue is how to accommodate professional and community interests within the control system in the cooperative.

Finally, the new technologies pose important structural issues in addition to those that have pressured the changes within the credit union system. They are at once exciting and intimidating. The possibilities of increased communications through the Internet and e-mail could reverse the decline in member contact that generally started in most older cooperatives in the 1950s. The computer could also permit more effective alliance within and between cooperative sectors. E-commerce could provide increased services to members and attract new members. On the other hand, the new technology raises major issues of cost and investment. It propels cooperatives into larger structures. It forces often painful realignments and restructuring on cooperatives born of another communications age. It invites more alliances with non-cooperative organizations. It strains the capacity of existing management groups and tests the modernity of boards of directors.

Reconsideration of structures is a common and perpetual feature of cooperatives – it is partly what distinguishes them from capitalist competitors – but rarely have the pressures been greater.

Communities

In many instances, cooperatives in English Canada remain deeply wedded to their traditional communities, the villages, towns and neighbourhoods in which they have existed since their birth. Typically, they are led by some of the community's most respected citizens, men and women with a compulsion for public service. Usually, cooperatives are at least "good corporate citizens," providing support for the community's sports programmes, educational institutions and social activities. In some instances they are agents of transformation, sparking new economic activities and assisting groups engaged in reviving stalled economies.

Increasingly, though, the English-Canadian movement is confronted by the less easily defined urban notions of community. Large credit unions have exceedingly diverse memberships numbering hundreds of thousands. The networks that have meaning for many young people are not so much based on place as on common interests.

One response to the changing dimensions of community, of course, is to try to ignore them, as some leaders of major credit unions have done. The invariable result is a loss of competitive advantage and, more importantly, a diminution of the cooperative soul of their organization. The emphasis on community, central to the reformulation of the cooperative principles in Manchester in 1995, was not just a gesture; it was a recognition of a fundamental aspect of cooperative endeavour.

The State

With some exceptions, the English-Canadian movement traditionally has not placed much emphasis on a co-ordinated approach to governments, municipal, provincial or federal. Instead, each sector has tended to pursue its own interests, often in collaboration with organizations within their essential businesses. The agricultural producer movements, for example, have had their long-standing collaboration with fellow producer organizations in gaining orderly marketing legislation – though even that consensus has broken down markedly in recent years amid pressures from international markets and the emergence of often competing interest groups in the countryside. Since the development of the Canadian Payments System, the credit union movement has taken a continuous and sophisticated interest in the regulatory and fiscal policies of the federal government; it has been aggressive in pursuing its interests in the frequent restructuring of provincial financial institutions during the 1980s and 1990s. The consumer movement has had relatively limited expectations except for the development of the petroleum business. The housing movement, since the 1960s, has sought for ways to collaborate with government in meeting housing needs. The worker cooperative movement in recent years has requested funding to stabilize its development objectives. More generally, the English-Canadian movement has only been significantly united in the pursuit of acceptable cooperative/credit union legislation and the securing of as favourable taxation treatment as possible. Through the Canadian Co-operative Association and in collaboration with the Conseil canadien de la coopération it has worked effectively at revising the federal cooperative legislation. It has united, too, behind the Canadian Co-operative Association in approaching

the Canadian International Development Agency for the funding of overseas development work, a kind of effort for which the Canadian movement has gained an enviable international reputation.

The challenge for the English-Canadian movement today is how to develop an even more effective co-ordinated strategy in its dealings with government. It needs to struggle for a truly "level playing field," to use a phrase that has often served to undermine mutual organizations in the past. It needs to present cogent arguments as to why the cooperative model should be an effective option for Canadians in the present and future seeking to meet their economic and social needs. The restructuring of the state in the present day offers significant opportunities for an expanded cooperative movement, but only if the case is made forcefully and government policy frameworks permit it.

Management Practice

Management practice within English-Canadian cooperatives has never been studied as it should have been. While much has been borrowed from the practice of capitalist firms and, to a lesser extent, from government managerial practice, the movement has also had its successful leaders, salaried and elected, who have worked superbly within the dynamics typical of cooperative enterprise. Unfortunately, the inadequately-developed field of Co-operative Studies within Canada has never explored their stories or understood their methods.

The principal challenge, and a pressing one, is to define essentially cooperative approaches to management. Those approaches would borrow what is useful from the capitalist and public worlds, but, above all, they would be developed from the best practices in cooperative management in our own experience and from the bedrock of cooperative values and principles. It will not be easy in an age when the orthodoxies of good management practice garnered from the capitalist firms and armies of consultants steeped in conventional business values have such overarching power.

A COMMUNITY OF COMMUNITIES

Like the societies from which it has sprung, the Anglophone cooperative movement in Canada is a maze of institutional loyalties, regional perspectives and local sensibilities. It has only a weak sense of national identity, a rather uncertain role in our body politic and a bashful place in the "public square." It wages a constant struggle amid the economic

and social transformations of our time. It has a strong base in the realities of Canadian communities and in the aspirations of many Canadians. It has a usually unacknowledged but nevertheless important history. It has provided much and offers more. The opportunities have never been greater; the challenges have never been more obvious.

BIBLIOGRAPHY

- BROWN, LESLIE (2000). "The Other Co-operators: Women in Canadian Co-operatives," in Brett Fairbairn, Ian MacPherson and Nora Russell, *Canadian Co-operatives in the Year 2000: Memory, Mutual Aid and the Millennium*, Saskatoon, University of Saskatchewan, p. 207-224.
- CANADIAN CO-OPERATIVE ASSOCIATION/CONSEIL CANADIEN DE LA COOPÉRATION/ THE CO-OPERATIVES SECRETARIAT (2000). "Co-operatives in Canada: An overview," in Brett Fairbairn, Ian MacPherson and Nora Russell, *Canadian Co-operatives in the Year 2000: Memory, Mutual Aid and the Millennium*, Saskatoon, University of Saskatchewan, p. 130-142.
- GOVERNMENT OF CANADA (2000). *Co-operatives in Canada (1998 Data)*, Ottawa, Co-operatives Secretariat.

C H A P I T R E

10

**COOPERATIVES AT THE START
OF THE 21st CENTURY
AN OVERVIEW OF THE COOPERATIVE
MOVEMENT IN THE USA**

Christina A. Clamp

Southern New Hampshire University

SUMMARY

Cooperatives are well established in the United States economy. This chapter examines the current status of cooperatives in the United States by sector. In the review of each sector, the chapter focuses on three key themes: pressure to achieve economies of scale; greater professionalization of co-op management; and the impact of technology. The success of cooperatives has depended so far on the quality and trustworthiness of service to members. Cooperatives need to remain accountable and accessible to the needs and priorities of their members while preserving enough flexibility to meet the challenges of internationalization and e-commerce. Ultimately, the challenge to the future of the cooperative movement will be to ensure that members continue to have opportunities for meaningful participation in their cooperatives.

Cooperatives are well established as an integral part of the American landscape. As we enter the 21st century, we can find cooperatives in both rural and urban areas and in all regions of the United States. They serve the needs of well established farming communities for marketing, purchasing and credit. Native Americans living on some reservations are able to utilize cooperatives to generate their electric power and to market their handicrafts. There are urban communities where residents can enjoy the benefits of cooperative ownership of housing and the financial services of credit unions and employment through worker cooperatives. The cooperative movement in the United States is characterized by a rich diversity of firms, both large and small, in a variety of sectors. All cooperatives seek to address the needs of their members and to operate in ways consistent with the cooperative principles.

It is important to note that the cooperative movement in the United States has adopted a more liberal definition of cooperative than that used in other countries. Cooperative statutes in many states were designed for agricultural and/or consumer cooperative societies. In practice, the movement has embraced a broad range of democratic and cooperative initiatives including democratic employee stock ownership firms.

There are 47,000 co-ops nationally, with 120 million members, or forty percent of the American population, according to the National Cooperative Business Association (*NCBJ* web site). Among the top 100 cooperatives in the United States, there are such familiar names as Sunkist Growers, Inc., Welch's, ACE Hardware Corp., Ocean Spray, Land O' Lakes Inc., Agway, Inc. and Recreational Equipment, Inc. Cooperatives are well established in the United States economy. Over 50 million Americans are served by insurance companies owned by or closely affiliated with cooperatives. The top 100 cooperatives had annual sales in excess of \$1 billion in the year 2000 (*NCBJ*, 2000b).

This is an exciting time for new economic activity and there are areas for potential new cooperation. While there is much to applaud in this new business environment, there are also challenges to the core elements of working cooperatively in the form of globalization and e-commerce. This chapter will examine the current status of cooperatives by sector, as well as the current challenges and opportunities in each sector. In particular, trends in professionalization of staff and the impact of new technologies are considered.

THE FINANCIAL FOUNDATION OF THE AMERICAN COOPERATIVE MOVEMENT: THE NATIONAL COOPERATIVE BANK AND THE CREDIT UNION MOVEMENT

Banks have historically neglected low-income communities. Credit unions fill an important need in the provision of banking services to working people and to the poor. Through building personal relationships, credit unions have been able to successfully serve people that would have been denied credit at conventional banks. The credit union motto is: "Not for profit, not for charity – but for service." No other form of cooperative is as widespread and well known to Americans as credit unions.

In the United States, credit unions may be state or federally chartered. They are federated in state credit union leagues. The leagues in turn belong to a confederation called the Credit Union National Association (CUNA). CUNA has an affiliated organization, CUNA Mutual Insurance Society, which provides insurance and other support services such as office supplies to its members. It also helps credit unions to stay competitive in the rapidly changing environment of financial services (NCBJ, 1999a).

Credit unions can be found in communities both large and small. Some are organized in the workplace with an occupational field of membership, while others in churches or based in a community have a geographic field of membership. There are over 72 million members in 11,500 credit unions. Credit unions are the second largest lender of auto loans, behind banks and ahead of manufacturer finance organizations. They offer credit cards, automatic teller machine networks, savings products and financial services, and are a popular choice for home mortgages (National Cooperative Bank, 2000a).

Credit unions hold a very small share of U.S. banking services. Banks' market share was 78.5% in 1999, compared to 5.8% for credit unions, which represent one dollar out of every eighteen asset dollars in the United States. The loan delinquency rate for credit unions is .75% while in banks, the rate is .95%. This rate has been consistently lower in credit unions than in banks from 1984 to the present (CUNA, Web site).

There is a special class of credit unions that are chartered by the National Credit Union Administration. These are the community development credit unions (CDCUs). There are about 1,000 credit unions that are designated as community development credit unions. Located in underserved communities, these credit unions are able to accept non-

member deposits, which is what distinguishes them from other credit unions. The National Federation of Community Development Credit Unions (NFCDCU) is a member organization with the mission of advocating and providing resources for CDCUs. It has about 200 member credit unions (NFCDCU, Web site).

Under the Clinton administration, the credit unions found the chartering process to be more open than it was under the previous two Republican administrations. At the same time, credit unions unable to address stricter regulatory requirements of the National Credit Union Administration (NCUA) for "prompt corrective action" will face increasingly harsh sanctions which could result in liquidation or merger. "Prompt corrective action" means that all credit unions are required to maintain a capital-to-assets ratio of less than 6%. NFCDCU has softened the impact with secondary capital investments in their member credit unions. Ultimately this regulatory pressure is expected to result in fewer large credit unions. There has also been a move by some larger mainstream credit unions to seek CDCU designation, so that they are eligible to receive non-member deposits.

The passage of the Community Development Finance legislation created a new source of capital for CDCUs. The National Federation of Community Development Credit Unions is federally designated as a community development finance institution. It is able to use these federal monies for non-member investment in its member institutions. This funding is important since it enables credit unions to expand their services to members more rapidly and therefore to become more competitive in the delivery of banking services.

Credit unions will continue to be a very important source of community banking services for consumers. Small community banks outside of credit unions are few and far between. The large interstate banks are an expensive alternative for the average working person. Many working poor have come to rely on check cashing stores for short-term credit and check cashing, but these operations charge exorbitant rates for their services. The CDCU movement has been aggressively advocating against the predatory lending practices of check cashing operations in low-income communities.

The challenge for credit unions will be to look for ways to continue to provide a human face and a cooperative approach to banking services. Consumers want electronic banking and automatic teller machines. There will also be a need to look for ways to gain economies of scale. The credit unions will need to invest in new technologies to remain financially viable and develop ways to gain advantages of scale through their national

organizations. The challenge will be to maintain accountability and the personal relationships upon which the movement built its success, while giving members the benefits of remote access.

These technological changes will also pressure credit unions to develop more professional staffing. As they move out of church base-ments and into storefront operations, they will need staff with bank expe-rience and a commitment to continue to make service to members a priority. Given the regulatory pressures from the National Credit Union Administration as well as the market forces for economies of scale, we will probably see fewer and larger credit unions with a significant invest-ment in automatic teller machines and e-banking technologies.

Two other important banking institutions in the cooperative move-ment are the National Cooperative Bank and CoBank. The National Cooperative Bank (NCB) was chartered in 1978, for the exclusive purpose of serving cooperatives. Its board of directors is elected by its customer-owners. The bank's primary areas of business include: real estate, com-mercial and small-business lending, as well as community development and retail banking. NCB manages more than \$3 billion in assets and has originated \$6 billion in transactions (NCB, 2000b). Since NCB does not have offices throughout the United States, the Internet is providing an important means of reaching more cooperatives nationally with Web-based products (NCBJ, 1999a).

CoBank was chartered in 1916. It specializes in agribusiness, com-munications, energy and water systems, and agricultural export financ-ing. CoBank offers short, intermediate and long term financing, specialized financial services and leasing services, Web-based products and other financial services through their private strategic alliances. The bank is owned by 2,600 stockholders, of which 2,000 are current custom-ers of the bank. The customer-owners elect the board of directors (CoBank, Web site).

Venture capital remains a significant challenge for the development of new cooperatives. Rural cooperative development has been supported through the U.S. Department of Agriculture's Rural Cooperative Devel-opment Grants. These provided \$4 million for training and technical assistance in 2000. More funds are needed to adequately address the demand for this assistance. There is also nothing similar available in urban areas. Cooperative development in underserved communities cur-rently must depend on private philanthropy and local community loan funds to finance its development. There is a new initiative sponsored by the National Cooperative Business Association, which hopes to develop

additional resources to foster urban cooperative development. This initiative is modeled on a similar effort that was launched in rural areas in 1988 (*NCBJ*, 2000b).

WORKER COOPERATIVES: THE KEY TO BUILDING BETTER JOBS

Studies of asset concentration support the need to develop worker cooperatives as an asset-building strategy for local ownership and control of businesses (Kardas, Scharf and Keogh, 1998; Gates, 1998; Oliver and Shapiro, 1997). While we cannot turn back the clock on globalization, there are niches where worker cooperatives are able to successfully offer people jobs that are committed to serving their local community, while providing better jobs for them. One such niche is in the service sector with entry-level workers. The experiences of The ICA Group, ChildSpace Development Training Institute and The Paraprofessional Healthcare Institute illustrate this point. Job creation with worker cooperatives is still a relatively small part of the cooperative movement. In the United States, there are 500 worker cooperatives, in contrast to 10,000 Employee Stock Ownership Programs (ESOPs) that employ 10% of the American workforce. Employees own a majority of the shares in only 1,500 of the ESOPs (ICA Group, Web site). American workers and the banking system are more receptive to stock-ownership models.

The main national promoter of democratic worker ownership and worker cooperatives in the United States has been The ICA Group, which operates nationally as a provider of technical assistance to worker cooperatives and also as a developer of new firms. It has developed a successful model for democratic stock ownership. This type of innovation on the cooperative model promises to insure steady growth in democratic worker ownership. Worker ownership is developed in three ways: conversion of existing firms, plant closings, and start-ups of new firms.

The ICA Group has played a leadership role in sectorial interventions and typically works with a local project partner such as a community development corporation, a labour union or a church. Their sectorial strategy has been to improve the quality of employment and the compensation of workers in low-wage, entry-level occupations. These efforts have been targeted to three service sectors: health care, staffing companies, and child care. Strategically, it also seeks to put pressure on other firms in the sector to offer better benefits and wages to their workers.

The staffing services sector is an example of a sectorial intervention through The ICA Group's community jobs initiative. Intervention in this sector has sought to develop worker-owned and community-based companies that will provide pathways to full employment for welfare recipients and others in need. The ICA Group has sought to demonstrate a model for socially responsible firms to operate in this sector. In the three firms created, the plan has been to establish a supportive environment where those employees who do not transition to full employment can increase their skills and share in ownership and control of the company. Given the current job market, the firms have served more as a contracted provider of workforce development and a placement agency. The three companies that were created are: Worksource Staffing Partnerships, in Boston; FirstSource, Brooklyn, NY; Enterprise Staffing, in Washington, DC.

Two other important American promoters of worker ownership through sectorial interventions in the development of cooperatives are: ChildSpace Development Training Institute, in the child care field; The Paraprofessional Healthcare Institute, in the health care field.¹ The ICA Group partners with these two groups on projects.

The Paraprofessional Training Institute is the development arm of a successful worker cooperative, Cooperative Health Care Associates, in the Bronx borough of New York City. The cooperative health care companies have sought to provide entry-level workers and skilled nurses better paid and better-quality jobs. Worker-owned health care firms have sought to provide above-average pay and benefits; opportunities for a career ladder; and better-quality nursing care. Changes in the federal reimbursement rates have forced closure of some of these firms. The remaining firms have focused on skilled nursing and private pay clients. Two such successful ventures are: I Am Unique, in Raleigh, NC, and Quality Care Partners, in Manchester, NH.

Child care in the United States is one of the worst compensated fields. Turnover in employment is very high, which affects the quality of care provided to children. Wealthier communities fare better because people have the means to pay more for child care services than the state will pay for subsidized daycare slots. ChildSpace Development Training Institute, located in Philadelphia, was created to replicate a successful worker cooperative in the daycare field.

1. The Ohio Employee Ownership Center and ACENet in Athens, Ohio are examples of local and regional organizations that promote worker ownership and cooperatives in the United States.

ChildSpace Development Training Institute has a national replication initiative to create new firms modeled on the one in Philadelphia. They have developed other daycare centers in Richmond, California and Denver, Colorado, and a second center in Philadelphia. Two other centers, one in Chicago and the other in Santa Rosa, California, are in the development stage in partnership with The ICA Group.

ChildSpace has used a multi-pronged strategy for addressing the problems of the child care sector: enterprise development, job redesign, advocacy, and asset building (ChildSpace Development Training Institute, 2000).

In the ChildSpace model, worker cooperative companies employing low-income women partner with a local nonprofit or governmental agency. The cooperative serves as a management company and is contracted by a local partner to provide high-quality, developmental learning programs. The centers are demonstration sites and learning labs for further replication in a region and for creating a broader base of leaders in the field, as well as a hub for collaborative relationships with unions, advocates and others in the child-care field.

The job transformation strategy seeks to redesign the jobs, provide above-average wages and benefits, and create a career ladder for workers. It also seeks to create a work culture that promotes empowerment through training and participation in work groups and corporate decision-making. ChildSpace's advocacy activities are targeted at efforts to maintain and/or improve standards of care, levels of funding, and regulations impacting disbursement of funds and the quality of life for child care workers.

The final element of their strategy is asset building for daycare workers. They have developed an individual development account program for all child-care workers in Philadelphia whose incomes are 200% of federal poverty levels or less. Successful participants will receive financial management training and, through a 3:1 match (the program contributing \$3 for every dollar contributed by a participant), leverage their savings to build towards a goal of home ownership, or funds for schooling or to improve their business.

A key component to the development of new cooperatives by these three groups has been the creation of worker cooperatives targeted to entry-level workers. They seek to create better-quality and better paid jobs in responsible firms that give workers stable employment and an equal share in their enterprises. Profitable firms in turn create an asset

for workers. They seek to build in workforce training to strengthen job readiness skills of entry-level workers and help them to transition to full-time permanent employment.

Financing is a serious challenge in the development of worker co-ops. Sources of funding for equity financing are limited. Money needs to be raised without compromising the ability of the co-op to grow the business. Start-up finance for these firms depends on a combination of grant, debt and equity financing from social investors. The more a business relies on debt, the more likely it will fail. Equity can come in the form of preferred stock or royalties, but it can be difficult to define an exit strategy for the outside investor. Preferred stock usually pays social investors a dividend at a low rate of return, and it may do so in a cumulative or noncumulative way. It is difficult to resell unless it is a convertible security. Cooperatives have no incentive to convert preferred stock or to repurchase it. Preferred stock can be structured to convert to a loan when the firm reaches a certain level of profitability.

Equal Exchange, a fair-trade coffee company, is a worker cooperative based in Canton, MA, which uses preferred stock to raise outside capital. It makes it clear to its investors that there is no easy exit strategy for them. The Local Enterprise Assistance Fund (LEAF), an affiliated loan fund of The ICA Group, has had successful experiences as a lender and equity investor in ICA projects. They structure the financing to convert to a loan when the firm reaches a certain level of profitability. It also gives The ICA Group a seat on the board during the period when LEAF has equity in the firm.

A second strategic challenge is to recruit qualified professional management to run the firms. The ICA Group has seen projects stalled due to a lack of qualified management available who would be willing to work for a worker cooperative. This points to the need to foster cooperative professional education in higher education in the United States similar to the programs that have been developed at the University of Leicester, England, and St. Francis Xavier University, in Canada.

The National Cooperative Business Association identified worker cooperatives as a focus for a new initiative in 1998. They see worker cooperatives as an important area for new cooperative development. Given the success with sectorial development of worker co-ops, it is likely to continue to be a useful strategy for other sectors. It is also likely that some urban geographically focused efforts with an increased involvement of local community development corporations will be attempted.

CONSUMER COOPERATIVES: STILL PUTTING PEOPLE FIRST

Consumer cooperatives come in all shapes and sizes, but all are committed to putting the consumer first. Consumers have developed a wide variety of cooperative societies to provide needed products and services. Among the largest are the consumer-owned, consumer-controlled cooperatives that pioneered pre-paid, group practice health care. Today, cooperative health care maintenance organizations (HMOs) provide health care services to nearly 1.4 million American families. The largest cooperative retailer is not a food cooperative. Recreational Equipment Inc. (REI), an outdoors recreational equipment firm based in Seattle, WA, has over 40 stores nationally, a catalog, a Web site, and more than 1.4 million members (*NCBJ*, 2000).

In housing, there are approximately 1 million cooperative housing units serving households with a range of income levels and housing needs. Housing cooperatives can be found in both urban and rural settings. Eighty-five percent of all housing cooperatives in the United States are located in New York City. Three million people live in housing cooperatives in the United States (*NCBJ*, 2000a). Over the past decade, the federal government has promoted the conversion of public housing into resident-managed cooperatives. Another area for housing cooperative development has been in senior housing, and assisted living for elderly and special needs populations. Wherever housing costs continue to increase, cooperatives will continue to be an important option for affordable housing.

The picture is not so favorable for food cooperatives. Gaining prominence during the 1960s and 1970s in the United States, food cooperatives have been innovators in the areas of unit pricing, consumer protection and nutritional labeling. Many serve the organic and whole foods niche market. According to the directory of cooperatives of the Associated Cooperative Grocers, there are 284 food cooperatives with retail stores (Food Co-op Directory, Web site). There are more than 4,000 cooperative buying clubs operating across the country out of church basements and community centers, according to the National Cooperative Bank (*NCBJ*, 2000a). Food cooperatives have been very good at meeting social goals of member education about food, nutrition, community building and the environment.

Food cooperatives have experienced serious challenges to their traditional market base, as large supermarket chains have diversified into organic and natural foods. They have also experienced problems of low member participation. There is pressure for food cooperatives to grow

and merge in order to gain better economies of scale. According to Gutknecht and Swanson (2000), the financial health of food co-ops is strong but the future, troubling,

Natural food cooperatives, as a group have strong, high capacity balance sheets. With average debt:equity of .65, and a current ratio (assets to liabilities) of more than 1.8, they are significantly less leveraged and more liquid compared to most major competitors. Average same store sales growth of more than 10 percent for natural food co-ops last year was among the best in the industry. Net earnings were their highest in six years.

And the bad news: Food co-ops are losing overall market share, paying more for products than competitors, and improving more slowly than the best run natural food chains.

In response to the external market challenges, The National Cooperative Grocer Association (NCGA) was formed in 1999. NCGA's mission is to identify, develop and implement effective strategies for coordination and collaboration between regional cooperative grocer associations. NCGA is working to identify areas where the food co-ops can improve operational efficiency, build a stronger co-op identity and harness their market advantage by working together with other cooperative businesses. The cooperative food wholesalers are also facing these same market forces. Their situation is described in the next section.

As in Canada, the environment for food cooperatives in the United States is increasingly competitive for independent stores. The American food co-ops believe that they may have to follow the Maritime Canadians' example and consolidate in order to reverse their declining fortunes. The food co-op movement has historically struggled with internal weaknesses in some food co-ops. Gutknecht and Swanson (2000) note that the national collaboration has improved store performance. As in the credit unions, the challenge will be to insure accountability to members as they pursue national collaboration for their long run survival.

Rural electric cooperatives operate more than half of the electric distribution lines in the United States and provide electricity for 25 million people in 11 million homes, nationally. There are 1,000 co-ops in this sector, which generally serve about 8,000 members. Originally, they provided electric power at the lowest possible price. Now they assist with business retention, growth, promoting job creation and developing community and economic power. In addition to the electric cooperatives, there are also 1.2 million people in 31 states who belong to a telephone cooperative (NCBJ, 2000a).

Utility deregulation is a trend in most states in the U.S. This deregulation and restructuring has created new opportunities for cooperative development in energy and utility service. Full-service energy providers structured as consumer co-ops are being established to insure that consumers will have access to power at competitive prices. These are new ventures which, if successful, hope to provide consumers the option of purchasing power from renewable energy sources. In New England, there is the Connecticut Energy Cooperative and New Hampshire Consumers Utility Co-op. First Rochdale is a full-service energy cooperative in New York City that was created by co-op housing leaders. It has a subsidiary, Twin Pines Fuels, which provides utility services to consumers in fourteen states, from Maine to Virginia. The viability of these new ventures will depend on their ability to successfully offer members lower energy costs and attractive bundles of comprehensive energy services.

The campus cooperative movement has been an important part of the consumer cooperative sector. The North American Students of Cooperation (NASCO) is a federation of campus and community cooperatives dedicated to serving and expanding the cooperative movement across the United States and Canada. NASCO's membership is primarily university student cooperatives. Community cooperatives represent between 5 and 10% of NASCO's membership (Dubb, 2001).

NASCO's primary focus is member education and movement building, utilizing popular education methods. It provides cooperative education to its members and affiliates through an annual institute, a managers' conference and training for individual member cooperatives. In 2000, NASCO's annual institute had 400 participants, of whom about 10% were Canadian. The institute provides training in the areas of cooperative movement education, cooperative finance, governance and operations, and the development of new cooperatives. The managers' conference annually enrolls about 20 to 30 participants and focuses on professional development of the managers in areas defined by their needs. Recent sessions have included the use of the Web, accounting, and publication and liability issues. NASCO visits each member cooperative annually, where it conducts a workshop. Recent workshops have addressed topics such as effective meeting management, nonprofit incorporation and the start-up of new cooperatives. According to Steve Dubb, the Executive Director of NASCO, professional development of the managers of NASCO member cooperatives has been an important focus of their management training (Dubb, 2001).

NASCO has positioned itself well to foster new cooperative development and member cooperative expansion through two affiliated organizations, Campus Cooperative Development Corporation (CCDC) and

NASCO Properties. CCDC was founded in 1987 and NASCO Properties was chartered in 1988 (NASCO, 2000). CCDC's mission is to build the movement's capacity to develop new cooperatives and expand existing cooperatives. A technical assistance provider to NASCO members who are expanding their cooperatives and acquiring new properties, it also works with organizing groups in the development of new cooperatives. NASCO Properties is a mutual housing association, which can be joined by organizing groups that are unable to secure traditional financing. NASCO Properties will purchase the properties. The organizing group becomes a lease cooperative and, as a member of NASCO Properties, is represented on the NASCO Properties board (Dubb, 2001).

NASCO is an important resource in the cooperative movement. Through the university cooperatives, young people are introduced to the cooperative movement. NASCO's inclusion of community cooperatives provides a valuable training and development resource for other organizing groups interested in community and housing cooperatives in the United States and Canada.

MARKETING AND PURCHASING CO-OPS: THE KEY TO SUCCESSFUL INDEPENDENT BUSINESSES

To many independent retail stores, cooperatives have been the key to staying competitive. Retail-owned food and hardware cooperatives make it possible for hundreds of independent store owners to successfully compete with large chains. More than 22,000 grocery and hardware stores buy their inventory and save through cooperative wholesalers. Independent retailers have found that they can compete through their combined purchasing, identity programs, and brand names. Greater integration of small business owners into the cooperative movement is expected to make *purchasing cooperatives* the fastest growing segment of the cooperative sector.

This has created opportunities for new co-op formation with small-business owners. AMAROK is a purchasing cooperative formed by building-supply retailers with 74 small-business members in 35 states and \$500 million in sales. Carpet One, a purchasing co-op with 800 small-business members, is now the largest retailer of carpeting with sales of over \$2 billion.

The crisis in the affordable delivery of health care has also led to new co-op development in rural hospitals. Starting with a network of hospitals in southern Maine, other groups of rural hospitals are similarly organizing to contain costs. According to Paul Davis, a consultant who

organized many of these cooperatives, hospitals are able to cooperate on purchases and also to make decisions around the sharing of equipment (Davis, 2000). This has been an important strategy for retaining local access in rural areas to affordable medical facilities.

Cooperative natural-food wholesalers have declined in numbers from 60 to 10 in the past 20 years. This decline is largely due to competition from noncooperative natural-food wholesalers and the entrance of mainstream supermarkets into the natural-food and organic-produce markets. The remaining cooperative natural food wholesalers are looking to e-commerce and strategic alliances as the means to remaining competitive. Northeast Cooperatives has entered into a strategic alliance with another cooperative, Blooming Prairie, and a family-owned distributor, Nature's Best. This joint venture has created a 46-state distribution system. This allows the three firms to share a common promotional program, pool costs of technology, and offer seamless service as national players. Joint ventures are seen as essential to the cooperative natural-food wholesalers' ability to compete with non-cooperative natural-food wholesalers.

Another important alliance is with their member retail food cooperatives, which are members of the wholesale cooperatives. This has insured a close and collaborative relationship for the food wholesale and retail cooperatives. Northeast Cooperatives has had an electronic ordering system for preorder cooperatives. Next year, they will launch a B2C (business-to-consumer) service for its retailers.

Wal-Mart, Krogers and Whole Foods dominate the retail food industry. This competitive environment troubles cooperators in the wholesale and retail grocery business, who recognize that their sector may require international cooperation to remain competitive.

Globalization has had its greatest impact on the cooperative movement in agriculture. There are 4,100 agricultural cooperatives with 3.9 million members. About 30% of farmers' products are marketed through cooperatives. Farm economies have had to cope with rock-bottom prices for commodities and unfair trade practices. The response of agricultural cooperatives has been to restructure through value-added production, consolidations acquisitions, joint ventures, mergers and alliances. Unification is viewed as an important strategy for vertical or horizontal integration. As with other businesses in global markets, the key to success is to be bigger and able to position the cooperative competitively, or else be picked apart.

Value-added production attempts to capture the added value that comes in the processing and packaging of commodities. Farmers have seen the production costs rise steadily since 1950 to over 85% of gross

cash receipts. Advances in production have resulted in higher yields, but the farmer now receives only 23% of the total food expenditures, down from 40.9% of the total food expenditure. Value-added production has increased 70% in the past two decades in agriculture (*NCBJ*, 1999b).

Developing value-added activities requires capital investment to develop the value-added processing facilities. There are now 250 “new generation” cooperatives that require a 40% capital investment from members and member participation. They provide value-added production and member services. Kraenzle and Cummins (1999) observe that joint ventures are a popular vehicle for advancing value-added strategies.

The downside of this restructuring is that not all mergers have been with other cooperatives. According to Heffernan (Merlo, 1998a, p. 6), where mergers occur with investor-owned firms (IOFs), the cooperatives are eliminated. He sees the mergers with IOFs as an indication that family farms are disappearing, as co-ops were essential infrastructures for family farms. “As the family farm system is replaced by industrialized agriculture, we will no longer need the infrastructure that supported the family farm” (Merlo, 1998a, p. 6).

Mergers with other cooperatives also have their challenges. Restructuring into mega-cooperatives results in administrative hierarchies that are removed from the membership and may be physically removed as well. Torgerson (Merlo, 1998a, p. 8) of the (United States Department of Agriculture (USDA)), Rural Business Cooperative Service, believes that these mega-cooperatives may become more corporate than cooperative. There is a risk that they will lose their member-user orientation. They may also focus on the larger producers at the expense of the smaller ones. In spite of the challenges, cooperatives need to have a direct presence in global markets to protect their domestic markets. Seipel and Heffernan argue that cooperatives should play a role in reestablishing links between food producers and consumers. Globalization has exacerbated consumer concerns about food quality and safety. The agricultural cooperatives can play an important role in alternative food distribution and the move beyond traditional commodity channels.

TRENDS IN THE US CO-OP MOVEMENT

Globalization, e-commerce, and the related challenges of this new economic environment create pressures for change from the smaller cooperative societies that characterized the cooperative movement at the start of the last century. In agriculture, retail consumer cooperatives, and credit unions, we are seeing pressures that will result in restructuring in order

to be sustainable. In this final section, some concluding observations are offered on the current trends in the cooperative movement in the United States.

Pressure to Achieve Greater Economies of Scale

The 21st century is likely to see an era of mega-cooperatives and joint ventures, mergers and acquisitions especially in a number of cooperative sectors. Credit unions, agriculture and food cooperatives, and their cooperative wholesalers must reorganize and restructure to remain sustainable. In all cooperative sectors, there is a need to reduce duplications of services and functions. The challenge is for the primary societies to ensure that they remain accountable and able to respond flexibly to the needs of members. The strategic use of mergers to stabilize troubled primary and secondary societies is a logical response to protect the interests of members. It is also a chance to reorganize and restructure troubled firms into stronger co-ops. In some cases, the solution will be to utilize joint ventures. In others instances, mergers may be the only way to ensure sustainability for the members.

There will also be a greater emphasis on building co-op identities by sector and also nationally, such as Touchstone Energy, a national electric co-op branding initiative. The credit unions are also developing a branding initiative. Collaboration and joint ventures will also be essential tools for ensuring sustainability.

The cooperative difference is essential to the success of cooperatives. Members have trusted their cooperatives to provide the best service and value in their products. It is essential that the cooperative movement continue to provide services that are tailored to the needs of their members. Equally important will be the challenge of how to keep members involved in the governance of their firms. This will require experimentation with new ways of involving members such as online discussions and membership information.

Greater Professionalization of Co-op Management

Historically managers were often hired more for their co-op philosophy than their business acumen outside of the credit unions and agriculture. The trend is to recruit more professionally trained managers in all sectors. The Co-op Movement has focused on executive management development in short course formats. There is a need to develop training and educational opportunities on cooperative solutions and democratic and participatory managerial skills for cooperative leaders. It is important

that leaders be able to address the pressures for mergers and greater economies of scale while ensuring that the cooperative remains accountable to members.

NCBA is exploring ways to create more opportunities for short-term training and conferences for members. The US Department of Agriculture has provided \$4 million in Rural Cooperative Development Grants to assist cooperative development centers in providing help to groups forming cooperatives in rural America. Since 1999, the National Federation of Community Development Credit Unions has conducted two week-long trainings per year for staff and boards of their member credit unions. CUNA is already heavily involved in training for credit union board members and staff. The next logical step is to encourage universities to offer course work that will serve the needs of cooperative leaders.

Technology

The success of cooperatives has depended so far on the quality and trustworthiness of service to members. Ultimately, the challenge to the future of the cooperative movement will be to ensure that members continue to have opportunities for meaningful participation in their cooperatives. Cooperatives need to remain accountable and accessible to the needs and priorities of their members. Cooperative leaders will need new skills to manage this complexity. They will also need to explore new ways of connecting with members utilizing online technologies.

The use of technology in the cooperative movement is quite varied. Some cooperatives are very sophisticated in their use of technology; while others lag behind. In the primary societies, many have been slow to fully exploit online technologies and e-commerce. The cost of development may have discouraged some. Others are apprehensive that virtual communities will replace face-to-face interactions. Many co-ops were quick to create Web pages but not all have kept up with innovations in technology. Many of the Web sites are static and should be redesigned.

Two initiatives are likely to bring new energy and excitement into the area of e-commerce. In October 2000, Internet Corporation for Assigned Names and Numbers (ICANN) approved a “.coop” top-level domain. The new top-level domain will be limited to bona fide cooperative businesses. This will make it easier to foster co-op-to-co-op business activity as well as enable consumers with a preference for shopping co-ops to find them online. The National Cooperative Business Association applied for the “.coop” designation along with Poptel, a worker owned telecommunications cooperative in the U.K., and the International Cooperative Alliance.

The second initiative has been the creation of Co-opBuy.com, an Internet marketplace by NCBA, in October 1999. It operates as a purchasing cooperative for non-core endorsed products such as office supplies, computers, and insurance. The benefits to members include: discounts, patronage refunds, and a user-friendly Internet marketplace for placing free classified ads (NCBJ, 2000c).

NCBA has stressed the importance of e-commerce to the cooperative movement. With the development of CoopBuy.com and the “.coop” top-level domain, they have secured two important resources. These efforts may lead to greater internationalization of cooperatives. They also are an important vehicle for attracting new members into the cooperative movement.

Cooperatives in the 21st century will face a number of challenges as they seek to manage new alliances and larger, more complex organizations. It is an exciting time as well! Cooperatives have demonstrated a commitment to putting members first. They have a track record of working together with other cooperatives in federations and other apex organizations. These skills position the movement well in facing the challenges of this new global economy. The U.S. cooperative movement recognizes both the challenges and opportunities of this “brave new world” and they are positioned well to respond to them.

BIBLIOGRAPHY

- CHILDSpace DEVELOPMENT TRAINING INSTITUTE (2000). Internal board documents, May 21.
- DAVIS, PAUL (2000). Lecture at New Hampshire College, Manchester, NH, June.
- DUBB, STEVE (2001). Telephone interview, May.
- GUTKNECHT and SWANSON (2000). “National Strategy Key to Food Co-op Success,” *National Cooperative Business Journal*, vol. 14, no. 10, p. 8.
- THE ICA GROUP (2000). *2000 Annual Report*. Boston: The ICA Group.
- KARDAS, PETER A., ADRIA L. SCHARF and JIM KEOGH (1998). *Wealth and Income Consequences of Employee Ownership*, ed. Scott S. Rodrick. (Available from The National Center for Employee Ownership, 1201 Martin Luther King Jr. Way, Oakland, CA 94612.)
- KRAENZLE, C.A., and D.E. CUMMINS (1999). “Improving their worth: Farmers co-ops’ 1997 value-added activities rise to \$10.1 billion”. *Rural Cooperatives*, May/June, p. 4-6. <http://www.wisc.edu/uwcc/info/farmer/pre2001/050699k1.html>.

- MERLO, CATHERINE (1998a). "The rural connection: Answering the call to bring Internet access, cellular service, and more to rural America," *Rural Cooperatives*. November/December, p. 4-6. <http://www.wisc.edu/uwcc/info/farmer/11298M2.html>.
- MERLO, CATHERINE (1998b). "When cooperatives combine: The merger boom is reshaping the look – and the future – of America's rural co-ops." *A Rural Cooperatives*, September/October, p. 18-23. http://www.wisc.edu/uwcc/info/farmer/pre2001/9198_mer.html.
- NATIONAL COOPERATIVE BUSINESS JOURNAL (2000a). Vol. 14, no. 10, December.
- NATIONAL COOPERATIVE BUSINESS JOURNAL (2000b). Vol. 14, no. 9, November.
- NATIONAL COOPERATIVE BUSINESS JOURNAL (2000c). Vol. 14, no. 3, April.
- NATIONAL COOPERATIVE BUSINESS JOURNAL (1999a). Vol. 13, no. 10, December.
- NATIONAL COOPERATIVE BUSINESS JOURNAL (1999b). Vol. 13, no. 9, November.
- NORTH AMERICAN STUDENTS FOR COOPERATION (2000). Available from NASCO, P.O. Box 7715, Ann Arbor, MI 48107.

Web Sites

- COBANK. "About CoBank." <http://www.cobank.com/about/index.html>.
- COOPERATIVE GROCER ONLINE, FOOD CO-OP DIRECTORY, <http://www.cooperative-grocer.com/coopdir.html#az>
- CREDIT UNION NATIONAL ASSOCIATION, "Research & Statistics". http://www.cuna.org/data/cu/research/stats/bank_v_cu.html.
- HOYT, ANN (1995). "Marketing member involvement – the American experience", *The World of Cooperative Enterprise*. Plunkett Foundation. <http://www.wisc.edu/uwcc/staff/hoyt/mrktmem.htm>
- THE ICA GROUP (2000). "The Employee Ownership Page", <http://www.ica-group.org>.
- NATIONAL COOPERATIVE BANK (2000a). "A day in the life of cooperative America". http://www.ncb.com/wwwroot/main/pubs/day_in_life.
- NATIONAL COOPERATIVE BANK (2000b). "Corporate Overview". <http://www.ncb.com/Home/C9H/addan/ancorpovertoc.htm>.
- NATIONAL COOPERATIVE BUSINESS JOURNAL (DCBJ) "Co-op Primer". <http://www.ncba.org/stats.cfm>.
- NATIONAL FEDERATION OF COMMUNITY DEVELOPMENT CREDIT UNIONS (2000). NFCDCU: *A Brief History*. <http://www.natfed.org/History.html>.

PARTIE



**LE MOUVEMENT COOPÉRATIF
DANS UNE PERSPECTIVE COMPARÉE**

CHAPITRE

11

LA RESTRUCTURATION DE DESJARDINS COMPARÉE AVEC LA CAIXA VERS UNE FÉDÉRATION OU UNE COOPÉRATIVE UNIQUE ?

Marie-Claire Malo

*Service d'enseignement du management
École des Hautes Études commerciales de Montréal*

RÉSUMÉ

Dans le secteur des services financiers, les entreprises collectives d'intérêt général n'échappent pas à la réingénierie de leurs processus d'affaires pour se mettre à niveau par rapport aux concurrents capitalistes. La caisse d'épargne Caixa (Catalogne, Espagne) et le Mouvement des caisses Desjardins (Québec, Canada) ont entrepris cette réingénierie qui change les rapports de production et de consommation. Si la Caixa a conservé le même rapport de propriété configuré en caisse unique, ce n'est pas le cas de Desjardins, qui se restructure, globalement, en passant de trois à deux paliers (fédération unique) et, localement, par des fusions de caisses pour les services aux personnes et des alliances de caisses dans des centres financiers pour les entreprises. Cette évolution est-elle susceptible de changer le rapport de citoyenneté? À terme, le Mouvement des caisses Desjardins se transformera-t-il en caisse unique Desjardins sur le modèle de la Caixa?

Par leur statut et par la première place qu'elles occupent respectivement en Catalogne (Espagne) et au Québec (Canada), la caisse d'épargne Caixa et les caisses Desjardins sont à la fois des entreprises collectives et d'intérêt général. Similaires et différentes, ces organisations de l'économie sociale institutionnalisée connaissent d'importants changements.

D'une part, l'industrie des services financiers est transformée par la réingénierie des processus d'affaires, et des entreprises collectives comme la Caixa et Desjardins, malgré leurs règles de raisonnement et de fonctionnement spécifiques, n'échappent pas au changement. Or, le modèle de la réingénierie (Hammer et Champy, 1993) implique un processus de changement radical où les modes de fonctionnement sont remis en question et où les valeurs sont instrumentalisées plutôt que fondatrices. La réingénierie commence en effet par la mise à plat de tous les processus d'affaires et par l'implantation de systèmes d'information s'imposant à travers les nouvelles technologies de l'information. Les systèmes de management, principalement ceux de la gestion des ressources humaines, doivent ensuite faire en sorte que les valeurs évoluent de façon à venir appuyer les nouveaux processus d'affaires. La Caixa, plus avancée dans sa réingénierie, a pu servir de modèle à Desjardins, particulièrement dans l'évolution des rapports de production et de consommation qui traversent les processus d'affaires. Mais qu'en est-il du modèle des rapports de propriété et de citoyenneté? Le Mouvement Desjardins, qui a entrepris sa reconfiguration en fédération unique, évolue-t-il vers la caisse unique?

La comparaison de Desjardins et du « modèle » de caisse unique Caixa se fera par l'analyse de quatre rapports fondamentaux : le rapport de propriété (interface gouvernance et gestion, structures d'association et d'entreprise), le rapport de production (interface gestion et travail), le rapport de consommation (interface système de production et usagers), le rapport de citoyenneté (interface entreprise sectorielle et association territoriale)¹.

1. La collecte de données sur la Caixa a été réalisée en 1996 pour le colloque sur la réingénierie des caisses Desjardins (Marie-Claire Malo, dans Benoît Lévesque, Paul Bélanger, Lucie Mager *et al.*, 1997). Notre connaissance de Desjardins découle principalement de nos travaux de recherche sur cette institution, dont le premier remonte aux années 1970, et de ceux d'autres collègues, notamment du Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES).

LE RAPPORT DE PROPRIÉTÉ

La Caixa, en tant que caisse d'épargne espagnole, est une institution privée à caractère collectif qui n'a ni propriétaire, ni capital, ni avoir autre que des réserves². Elle s'apparente ainsi à un organisme public d'intérêt général. L'absence de propriétaire n'empêche cependant pas d'avoir un mode de gouvernance. Contrairement aux banques, dont les assemblées générales et les conseils d'administration sont constitués d'actionnaires (*shareholders*), formule typique de l'entreprise capitaliste, la gouvernance de la Caixa est assurée par des intéressés (*stakeholders*), ce qui reflète bien son caractère patrimonial durablement d'intérêt général. L'assemblée générale de la Caixa est formée de personnes venant de quatre groupes, tous représentés au conseil d'administration, qui compte 21 membres : 8 clients, 6 membres provenant des institutions privées, 4 représentants du palier gouvernemental municipal et 3 membres du personnel. Le groupe des institutions privées comprend les 20 institutions qui ont fondé la Caixa, plus 28 autres. Les caisses d'épargne ont généralement été fondées par des notables, de grands noms de la société civile, des professionnels. Formellement, la structure de gouvernance reflète non seulement un rapport aux fondateurs de la Caixa, mais aussi un rapport aux employés, aux clients et aux collectivités locales.

En Amérique, le modèle coopératif Desjardins s'est développé sur le mode de l'essaimage et non du succursalisme, de sorte que la base est constituée de nombreuses caisses populaires (traditionnellement paroissiales) et caisses d'économie (principalement en milieu de travail, mais aussi dans certaines communautés ethniques), autonomes juridiquement, malgré l'obligation d'affiliation à une fédération inscrite dans la loi les encadrant. Les caisses populaires et les caisses d'économie sont traditionnellement des organisations entrepreneuriales, configuration typique des petites organisations dans laquelle le pouvoir est détenu par le sommet stratégique (Mintzberg, 1990). Ce sommet, dans la caisse Desjardins, correspond à la gouvernance, assumée par le conseil d'administration formé de membres élus par l'assemblée des membres, et à la direction générale, assurée par un gestionnaire nommé par le conseil. La réingénierie renforce toutefois l'intégration de la gouvernance et de la gestion de la caisse dans l'ensemble Desjardins, par la formation, les politiques générales (code d'éthique et de déontologie, gestion des ressources humaines, etc.) et les directives du Mouvement, de plus en plus exécutoires institutionnellement en vertu de la loi encadrant les caisses. De plus, bien qu'il soit

2. Le statut de membre n'existe pas et la Caixa n'a aucun avoir autre que des réserves. Cependant, cette situation pourrait changer si on se fie à l'évolution des caisses d'épargne en Europe, notamment en France où elles se transforment en caisses mutualistes.

une instance locale formée de membres élus par les usagers-membres, le conseil de vérification et de déontologie de la caisse est à la fois un mécanisme d'autorégulation et un chien de garde représentant la loi et l'ordre.

Chez Desjardins, le rapport aux membres devrait continuer à évoluer sans que le statut de membre disparaisse, d'autant plus que la tendance est aux membres investisseurs. L'introduction des parts permanentes, dont la souscription est cependant facultative, va dans ce sens, même si aucun droit de vote n'y est rattaché. Le membre qui souscrit de telles parts reçoit à domicile des renseignements sur la situation financière de la caisse, alors que les avis de convocation aux assemblées générales des caisses ne sont pas postés aux membres, mais plutôt annoncés dans les journaux locaux, qu'il faudra donc avoir lus pour être informé. Par ailleurs, le membre d'une caisse devient de plus en plus membre de Desjardins quand, par exemple, une seule carte multiservices lui permet d'accéder à l'ensemble des comptes qu'il détient dans différentes caisses. Enfin, l'assemblée générale des membres de chaque caisse, une fois que celle-ci a rempli ses obligations, peut décider de distribuer une partie des excédents aux membres sous forme de ristournes individuelles au prorata des transactions du membre avec sa caisse (bonification des intérêts reçus sur les épargnes, réduction des intérêts payés sur les emprunts, réduction des frais de services payés), ce qui touche le rapport de consommation, ou sous forme de ristournes collectives, ce qui

Le rapport de propriété

Ancien Desjardins	Nouveau Desjardins	Caixa
Mouvement Desjardins	Desjardins	Caixa
Confédération Holding et filiales	Fédération unique Filiales	Caisse unique Filiales
Fédération de caisses d'économie Fédérations régionales de caisses populaires	Bureaux et conseils régionaux	Bureaux régionaux Agences
Caisses d'économie Caisses populaires	Centres financiers pour les entreprises (CFE)	
Membres	Caisses Centres financiers pour les particuliers	
	Membres	

rejoint le rapport de citoyenneté. Si la ristourne réseau était retenue, un pas de plus serait franchi vers la transformation du membre de la caisse en membre de Desjardins.

En fait, avec la réingénierie, c'est tout l'édifice de Desjardins qui est secoué. Localement, la réingénierie pousse les petites caisses vers la fermeture ou la fusion, provoquant la résistance de caisses rurales qui privilégient une autre option (partage de ressources, alliance) ou le *statu quo*. À sa base, le Mouvement Desjardins est constitué de caisses de plus en plus grosses chapeautant des centres financiers pour les particuliers, alors que leurs services aux entreprises sont transférés à des centres financiers pour les entreprises (CFE), sorte d'alliances de caisses. On passe de l'échelle locale à l'échelle supralocale. Régionalement, le mouvement est aussi en transformation. Ce palier jusqu'à maintenant organisé en fédérations de caisses comprendra, d'une part, des bureaux régionaux directement rattachés à une fédération unique et, d'autre part, des conseils régionaux. On observe donc une séparation de l'association et de l'entreprise, en même temps que s'accroît l'intégration des activités d'entreprise. Enfin, au niveau global, la transformation de la Confédération en Fédération remet en question l'existence de la Fédération des caisses d'économie du Québec (caisses de groupes non territoriaux). Devant ce tableau, on peut se demander si la fédération unique n'est pas qu'une étape obligée vers la transformation en coopérative unique.

Au Québec, le modèle de la coopérative unique n'est pas nouveau puisqu'il a déjà été expérimenté par Les Coopérants, importante mutuelle d'assurance à principe coopératif qui est cependant disparue, alors que des *success stories* de caisse unique, comme la Caixa, existent à l'étranger. Aller au bout de l'intégration en transformant le Mouvement des caisses Desjardins en coopérative unique correspondrait à la disparition, par transformation en agences, des caisses populaires et des caisses d'économie et à la disparition de leurs fédérations et confédération pour laisser la place à La Caisse Desjardins.

LE RAPPORT DE PRODUCTION

Le rapport aux employés, à la Caixa, se vit à trois niveaux : 1) celui des instances de la gouvernance, puisque le personnel est l'un des groupes à la base de l'assemblée générale et que trois employés (syndiqués) siègent au conseil d'administration, participant ainsi à la définition des orientations stratégiques de la Caixa et à des décisions stratégiques de mise en œuvre, comme la réingénierie ; 2) celui des négociations des conventions collectives, puisque le personnel est syndiqué ; 3) celui des

relations entre supérieur hiérarchique et subordonnés, où la coordination par supervision directe est remplacée par l'ajustement mutuel, requis par une organisation qui doit constamment innover pour survivre dans un marché de plus en plus concurrentiel.

À la représentation du personnel aux instances de gouvernance du groupe s'ajoute donc une représentation syndicale. Le taux de syndicalisation atteint 100 % des employés, alors que globalement la pénétration syndicale est plutôt faible en Espagne. Cinq syndicats se partagent l'adhésion des membres du personnel de la Caixa. Grâce à l'importante caisse de retraite, la Caixa a facilité les départs en préretraite ou à la retraite d'employés réguliers. Étant donné la garantie de maintien des emplois (autres que contractuels) offerte par l'employeur, les syndicats n'ont pas résisté à la fusion et à la réingénierie. Cependant, les nouveaux employés ne bénéficient pas des mêmes avantages sociaux, notamment au chapitre du régime de retraite. Ainsi, la tendance est à la cohabitation de deux contrats de travail : un contrat avantageux pour les anciens employés et un contrat qui l'est beaucoup moins pour les nouveaux.

La réingénierie, qui est d'abord une modernisation technologique, affecte particulièrement le rapport de production. Ainsi, à la Caixa, on a remplacé toutes les plates-formes technologiques, et les nouvelles applications transforment le fonctionnement du siège et des agences : élimination du papier, normes intégrées dans le système d'information, bases de données clients, etc. L'employé n'a plus à mémoriser les processus et les normes, il n'a qu'à suivre un système d'information de plus en plus efficace. On lui demande non plus d'administrer l'activité, mais d'être un expert dans l'activité. Le changement technologique permet donc de simplifier le travail administratif et de fournir plus d'informations pour l'activité commerciale, l'objectif étant que tous les employés des agences Caixa consacrent de plus en plus de temps à la vente et que le travail administratif se réduise à presque rien.

Au siège social de la Caixa, il y a maintenant un petit nombre de personnes occupées à penser des stratégies de produits, alors que sur le terrain, dans les agences, il y a des milliers de personnes en train de vendre des produits du réseau. La place relative des employés du siège est en décroissance, non seulement à cause de la réingénierie, mais aussi parce que la Caixa devait se rationaliser, à la suite de l'intégration d'une autre caisse d'épargne par voie de fusion. Les employés des services centraux, en double à cause de la fusion et trop nombreux à cause de la réingénierie, ont été réaffectés dans les agences. Travailler dans une agence leur était présenté comme une occasion d'être plus près du client. Bien qu'on ne quitte pas facilement la Caixa, grande organisation avec ses avantages sociaux, certains ont préféré partir plutôt que de devoir

acquérir les habiletés de vente requises par le nouveau métier de conseiller financier. Mais s'il n'y a pas eu de mises à pied d'employés réguliers, c'est parce que la Caixa avait une marge de manœuvre grâce à un important taux de contrats temporaires, généralement avec des étudiants. Les jeunes, qui occupaient surtout les postes de contractuels, ne sont cependant pas que du côté des perdants, car la professionnalisation du travail, jumelée à la croissance de la Caixa, favorise dorénavant l'embauche de diplômés universitaires.

Aujourd'hui, en effet, tous les nouveaux employés doivent avoir un diplôme universitaire et la formation permanente est aussi requise vu le rythme accéléré du changement. La convivialité des nouveaux systèmes rend moins nécessaire la formation technologique, alors que la formation commerciale est en croissance. Il faut vendre et il ne suffit plus d'attendre le client. Les employés doivent connaître tous les produits et doivent idéalement être polyvalents, c'est-à-dire compétents sur les deux segments, services aux personnes et services aux entreprises, et pas seulement sur le premier. Les employés sont aussi formés au travail en équipe. Mais bien que la Caixa soit dans une démarche d'amélioration continue de la qualité totale, il n'existe pas pour autant de cercles de qualité, de groupes de résolution de problèmes, etc. Respectant le modèle de la réingénierie, le système d'évaluation a par ailleurs été modifié : il est maintenant orienté vers les objectifs de vente (stratégie de croissance) et de qualité (stratégie de différenciation). Cette exigence de productivité accrue a conduit à une rémunération variable : une part fixe et une autre en fonction des résultats. Et la rétribution n'est pas que monétaire, car travailler à la Caixa reste prestigieux et, surtout, offre une sécurité d'emploi plus grande que dans une petite entreprise à l'avenir incertain.

Sur le plan de l'organisation du travail, la réingénierie fait participer davantage l'employé, en tant que conseiller financier de clients qui deviennent en quelque sorte « ses » clients, tout en encadrant cette participation, non par un système d'autorité et de supervision hiérarchique, mais par le système d'information. Une partie du travail du conseiller financier est contrôlée par des processus automatisés, par des systèmes intelligents, bien qu'encore imparfaits, car ils ne remplacent pas la relation humaine de confiance, cette valeur ajoutée que représente un contact direct avec le segment des clients qui souhaitent encore une relation personnalisée, mais sans doute aussi avec l'ensemble des clients, qui trouvent dans le conseiller financier professionnel la meilleure façon de s'y retrouver dans la jungle des produits et services financiers aujourd'hui disponibles.

La réingénierie amène l'organisation vers une forme hybride puisqu'elle renforce à la fois la configuration mécaniste et la configuration professionnelle. Dans l'organisation mécaniste, le mécanisme clé de coordination est la standardisation des procédés, alors que dans l'organisation professionnelle, on peut laisser beaucoup d'autonomie au personnel du centre opérationnel, car les qualifications à l'entrée ont été standardisées (Mintzberg, 1990). Or, d'une part, la réingénierie accroît la standardisation des procédés de travail par les procédures normées inscrites dans les systèmes d'information et, d'autre part, elle accroît l'exigence de qualifications standard à l'entrée pour les nouveaux et de formation recyclage pour les employés en poste. La formation met l'accent sur l'autonomie au travail pour que s'installe une relation personnalisée avec le client. Toutefois, l'autonomie du conseiller financier dépend des procédés standard, d'autant plus incontournables qu'ils sont spatialisés dans l'outil de travail. Une procédure de conversation avec l'utilisateur est en effet inscrite dans la structure des dialogues qui apparaissent à l'écran du moniteur qu'utilise le conseiller financier.

Alors que les expériences de réingénierie s'inspirant du modèle de Hammer et Champy supposent un changement radical, le Mouvement des caisses Desjardins se distingue remarquablement avec une culture de changement incrémentiel impliquant la participation des élus et des employés au sein de nombreux comités. Ainsi, la réingénierie chez Desjardins a procédé à l'aide de caisses pilotes et de caisses vitrines, mais cette dynamique tend actuellement à imposer un seul modèle : plus de libre-service, moins de services courants, plus de services conseils, seuls ces derniers étant considérés comme des services à valeur ajoutée. Pourtant, du point de vue des usagers, en particulier les personnes âgées qui forment une importante partie des membres-usagers des caisses, le service au guichet commande autant, sinon plus, une approche relationnelle qu'une approche transactionnelle, de sorte que sa disparition au profit du libre-service aux guichets automatiques est vécue comme une perte de services. Desjardins, pressé de changer radicalement par les forces du marché, est donc appelé à changer progressivement par une tranche importante de ses membres.

Dans l'ensemble, la réingénierie de Desjardins ressemble à celle de la Caixa. On observe : 1) le critère central de la performance ; 2) le développement de produits financiers au niveau global ; 3) une diminution du nombre d'employés de la technostucture et des services de soutien, rendue possible par l'inscription d'expertise et de contrôles dans les systèmes d'information eux-mêmes ; 4) la transformation des postes de caissiers en postes de conseillers financiers, rendant vitale l'acquisition de connaissances sur les produits et les finances (personnelles, des ménages et des entreprises) et d'habiletés en vente (sollicitation, etc.).

Le rapport de production

Ancien Desjardins	Nouveau Desjardins	Caixa
Contrôle	Performance	Performance
Système intercaisses Concertation/ produits	Systèmes Développement de produits	Systèmes Développement de produits
Caissiers, commis, conseillers	Force de vente : conseillers professionnels	Force de vente : conseillers professionnels

En somme, la réingénierie met l'employé devant l'obligation de se former au nouveau métier de conseiller financier. Il est rendu responsable de son choix de carrière, qui se résume à fort peu d'options : devenir vendeur ou quitter Desjardins. Toute personne salariée qui veut et peut devenir un professionnel de la vente, avec une approche de service aux membres, n'a cependant pas à craindre de perdre son lien d'emploi avec Desjardins. Comme employeur, si Desjardins s'inspire de l'expérience de la Caixa, cela implique : 1) que les contractuels, les employés arrivant à l'âge de la retraite ou d'une préretraite et les employés qui démissionnent devant l'ampleur du changement fournissent une marge de manœuvre pour réduire la masse salariale ; 2) qu'il pourrait se développer un régime de travail à deux vitesses : l'une pour les anciens employés, l'autre pour les nouveaux (principe de la clause orphelin), avec un impact en termes d'équité, notamment intergénérationnelle. Bien que le taux de syndicalisation chez Desjardins soit supérieur à celui des employés des banques, il est de beaucoup inférieur à celui de la Caixa. Cependant, la résistance s'organise dans certaines caisses, où des caissières en viennent même à inviter les membres à ne pas utiliser les guichets automatiques, pour assurer le maintien des emplois.

Le même rapport de production existe donc chez Desjardins et à la Caixa. Façonné par la réingénierie, ce rapport est commun à toutes les entreprises de l'industrie des services financiers modernisée par le changement technologique. Il se caractérise par la combinaison d'une organisation mécaniste (standardisation, dialogues à l'écran, procédés de travail inscrits dans les systèmes d'information par la technostructure) et d'une organisation professionnelle (rehaussement des qualifications standard de l'ensemble des personnels leur conférant une plus grande autonomie). En permettant de fonctionner en temps réel, les nouvelles technologies de l'information apportent à la fois une plus grande centralisation (contrôle continu des résultats, performance financière oblige) et plus d'autonomie

(moins de supervision directe par un responsable hiérarchique). La réingénierie favorise donc la modernisation de l'organisation bureaucratique mécaniste et la fait cohabiter avec l'organisation professionnelle.

À terme, chez Desjardins, à la Caixa et dans toute l'industrie des services financiers pourrait s'imposer un seul modèle de poste de travail dans le centre opérationnel, celui du courtier, quasi travailleur autonome, lié non pas par contrat de travail mais par contrat de services fournis à l'entreprise qui, elle, lui fournirait les produits et la formation. Tous les travailleurs de la première ligne (représentants) pourraient devenir des courtiers en services financiers, comme il y a déjà des courtiers en assurances ou en valeurs mobilières : des courtiers modernes, inséparables de leur terminal, outil et signe de leur appartenance à une organisation aux frontières délimitées par un système d'information qui intègre non seulement les travailleurs autonomes à son emploi, mais même ses clients actuels et potentiels.

LE RAPPORT DE CONSOMMATION

Le rapport de consommation de la Caixa se compare à celui des banques. Elle offre une gamme de plus en plus vaste de produits et de services financiers, qui ne sont pas très différents de ceux des concurrents. Elle axe sa stratégie concurrentielle sur la différenciation par la qualité, définie du point de vue du client et cherchant à offrir une relation plus personnalisée avec l'employé de première ligne, devenu un véritable représentant commercial.

Les agences de la Caixa sont des succursales de commercialisation des produits financiers de l'ensemble du groupe. La Caixa n'a pas réduit le nombre de ses agences ; au contraire, elle en ouvre toujours, mais elle les conçoit petites (en moyenne 3 employés, et environ 15 dans les plus grosses). Leur organisation spatiale est modifiée. Parce que le travail administratif a presque disparu et que toute l'information est dans l'ordinateur, les nouvelles agences n'ont plus de cloisons entre le client et l'employé : seulement des tables avec des ordinateurs personnels pour les employés et des chaises pour les clients. Les agences sont aménagées en trois zones visibles par le client : la zone de libre-service, celle de l'accueil rapide pour les transactions courantes et celle de l'accueil personnalisé. La zone *back office* est quasi disparue, puisqu'elle n'existe maintenant que pour mettre de l'argent dans les guichets automatiques. La zone de libre-service est en croissance. En plus du guichet automatique traditionnel, elle comprend un guichet de services *non cash* (billetterie pour spectacles, information sur les bourses d'études offertes par la Caixa

et sur les programmes universitaires, etc.). La zone des opérations rapides (retraits, paiement de factures, etc.) pourrait disparaître ou ressembler de plus en plus à la zone d'accueil personnalisé. Dans la première zone, il n'y a pas d'employé ; dans la deuxième, il y en a peu ; dans la troisième, il y a toujours des employés pour le client, à qui il faut vendre, porter attention, dont il faut gagner la confiance, en somme qu'il faut fidéliser. C'est la zone par excellence de l'approche relationnelle, par contraste avec la première zone, typique de l'approche transactionnelle. Alors que les files d'attente s'allongent aux guichets de la zone de libre-service, elles diminuent dans la zone d'accueil rapide pour transactions courantes. Dans l'avenir, les deuxième et troisième zones pourraient n'en former qu'une seule, où le client s'assoierait même pour une transaction simple ; ce serait l'occasion de l'informer de tel ou tel produit, par exemple.

Les nouvelles technologies de l'information renforcent la tendance à susciter la participation du client à la production du service. En quelque sorte, le client fournit du travail bénévole dans le processus de transactions courantes. À la Caixa, environ 75 % des opérations sont déjà effectuées en libre-service : carte à puce pour de menus achats, rechargeable au guichet automatique ; cartes Visa, cartes affinités ; paiement direct via les terminaux aux points de vente ; guichets automatiques classiques, qui permettent des retraits ; guichets automatiques de services non monétaires, opérations sans retrait (achat de cartes de transport en commun, de billets de spectacles, etc.) ; accueil téléphonique en dialogue par reconnaissance de la voix (solde du compte et autres informations) ; communications électroniques à partir du domicile ou du bureau via Internet ; etc. Les personnes âgées ne seraient pas trop réticentes à l'utilisation de guichets automatiques, puisque la Caixa a conservé le livret traditionnel en lui ajoutant une bande magnétique. Par ailleurs, parmi les activités financées par la Fondation Caixa (voir « Le rapport de citoyenneté »), on remarque des séances d'éducation à l'informatique destinées aux personnes du troisième âge.

Le rapport de consommation

Ancien Desjardins	Nouveau Desjardins	Caixa
Libre-service automatisé (carte, guichet)	Libre-service automatisé (carte, guichet, Internet)	Libre-service automatisé (carte, guichet, Internet)
Service aux guichets Service personnalisé Conseillers-usagers	Service personnalisé Conseillers-usagers	Service personnalisé Conseillers-usagers

La réingénierie conduit donc à un double changement de perception du client : d'une part, on lui offre plus (service plus professionnel) ; d'autre part, on lui demande plus (libre-service en croissance), selon que les transactions sont non banalisées (relations personnalisées) ou banalisées (relations automatisées). Une demande est dite « banale » lorsqu'elle est la même pour tous (cas standard). Une demande est non banale quand elle nécessite l'étude du cas particulier du client (situation unique, ou perçue comme telle par le client, ou reflétée comme telle par l'employé dans le mode vente-sédution). Ce qui n'empêche pas de classer chaque cas dans un groupe de cas du même type, processus de segmentation visant à mieux conseiller le client par le biais d'une offre différenciée. D'ailleurs, plus le client accepte d'inscrire de renseignements personnels dans la base de données de l'institution financière, plus il participe à la constitution de groupes de cas standard, aux catégories de plus en plus finement définies. Le client entre progressivement dans le système d'information de la Caixa, dans le respect des lois relatives à la protection des renseignements sur la vie privée. Deux processus s'alimentent donc mutuellement : le processus classique de segmentation du marché et un processus d'individualisation renforcé à la fois par la technologie, le marketing et la culture de l'individualisme.

L'analyse du Mouvement Desjardins au niveau du rapport aux usagers montre une évolution comparable à celle de la Caixa, de sorte que le libre-service (guichets automatiques, transactions par Internet, etc.) devrait continuer à se développer pour les transactions simples, sans faire disparaître le service sur place, à la caisse ou au centre de services Desjardins, pour les transactions complexes. De même, le service téléphonique devrait occuper une place plus grande dans les moyens d'accéder à une gamme de plus en plus étendue de produits et de services financiers, et même d'autres services, car les frontières de l'industrie changent aussi. Par ailleurs, la Caixa ne ferme pas ses agences, mais les maintient petites ; le Mouvement Desjardins semble retenir la même approche, puisque les fusions de caisses n'entraînent pas forcément la fermeture des établissements. Le nombre de centres de service devrait donc être maintenu et pourrait même augmenter.

LE RAPPORT DE CITOYENNETÉ

Le rapport de citoyenneté de la Caixa découle de son statut de caisse d'épargne ayant l'obligation légale d'affecter une part importante de ses excédents aux œuvres sociales après avoir alimenté les réserves de l'entreprise. Il est aussi conforme à la configuration de caisse unique. En effet, les décisions d'engagement dans le milieu sont centralisées à la

Le rapport de citoyenneté

Ancien Desjardins	Nouveau Desjardins	Caixa
Fondation Desjardins	Fondation Desjardins	Fondation Caixa
Caisses d'économie et groupes Caisses populaires et collectivités locales	Caisses Desjardins et collectivités supralocales	

Fondation Caixa, qui appuie principalement des programmes sociaux, culturels, éducatifs, scientifiques et environnementaux. Cette approche globale du rapport de citoyenneté suit le modèle de la grande entreprise-providence.

Le rapport de citoyenneté du Mouvement Desjardins est plus complexe et contribue sans doute à l'excellente image que les caisses partagent avec les *credit unions* du Canada, en termes de services aux collectivités, comparativement aux banques. En plus des ristournes que les caisses versent à leurs membres, Desjardins fournit, à travers ses diverses composantes, des contributions financières (dons et commandites) et non financières (prêts de locaux, bénévolat, etc.) qui vont principalement aux activités suivantes : services à la collectivité, développement économique, éducation, loisirs et sports, œuvres humanitaires, arts et culture, environnement. Même s'il existe une Fondation Desjardins, qui offre des bourses d'études et de recherche, et un Fonds social Desjardins, pour coordonner les contributions aux grands demandeurs (universités, opération Nez-Rouge contre l'alcool au volant, événements culturels, centres hospitaliers), le rapport de citoyenneté touche surtout les caisses, qui sont autonomes pour les décisions d'engagement dans le milieu. Sur ce plan, les caisses ont une configuration entrepreneuriale, parce que les décisions relèvent encore des sommets stratégiques locaux (dirigeants élus et gestionnaires nommés).

Desjardins est tiré à la fois vers une centralisation et vers le maintien d'une décentralisation de son engagement dans le milieu. Le Mouvement est de plus en plus sollicité, tant par de grandes institutions (hôpitaux, universités, etc.) que par de petites organisations locales (organismes à but non lucratif du secteur communautaire de l'économie sociale et solidaire). Alors que l'État-providence est en crise, des forces s'expriment pour transformer les grands groupes, notamment financiers, en entreprises-providence. Si le Mouvement Desjardins adoptait le modèle de rapport de citoyenneté de la Caixa, cela correspondrait mieux à une éventuelle

configuration en coopérative unique (la Caisse Desjardins) pour l'ensemble des territoires et milieux de travail où les caisses populaires et d'économie ont actuellement des activités. Le rapport de citoyenneté se déplacerait des caisses vers la Fondation Desjardins, qui serait redéfinie pour devenir, suivant le modèle philanthropique de la Fondation Caixa, l'instrument de la redistribution au milieu, pour des causes ciblées, d'une partie des excédents. L'évolution de la fiscalité des dons et des techniques de cueillette de fonds renforce d'ailleurs la place et le rôle des fondations philanthropiques pour appuyer le mécénat des entreprises.

À mi-chemin, la reconfiguration globale misant sur la concertation de ces composantes maximiserait sans doute, par la synergie créée, des potentiels encore inexploités et permettrait un changement plus incrémentiel que radical, dans la continuité des pratiques de développement déjà caractéristiques de Desjardins. On abandonnerait la configuration entrepreneuriale (caisses de base) pour adopter une configuration «adhocratique»: organisation innovatrice pourvue de services de soutien et recourant à des professionnels de la gestion de projets. Dans les deux cas (Fondation seule ou Fondation combinée aux autres organismes de Desjardins, comme Développement international Desjardins), mettre en œuvre une stratégie de différenciation par l'engagement s'inspirant du modèle de la Fondation de la Caixa provoquerait un changement majeur du rapport de citoyenneté.

Voilà un scénario radical, car le réseau des caisses Desjardins est encore ancré dans des milieux de travail (caisses d'économie) et dans des territoires locaux (caisses populaires) où il croise d'autres réseaux de solidarité et des mouvements sociaux. Sans doute les caisses Desjardins devenues agences pourraient-elles, comme les succursales bancaires, participer encore à ces réseaux, mais est-ce suffisant pour affirmer la différence de Desjardins ?

CONCLUSION

À la Caixa, la réingénierie a changé le rapport de production (modernisation des systèmes d'information, adaptation de la gestion des ressources humaines, intégration des employés à une culture organisationnelle axée sur la satisfaction du client) et le rapport de consommation (libre-service et services conseils). Dans le Mouvement Desjardins, le même changement est en cours, de sorte qu'on peut dire que la réingénierie des processus d'affaires a tendance à homogénéiser les rapports aux employés et aux clients.

Dans le Mouvement Desjardins, non seulement la réingénierie change les rapports de production et de consommation, mais elle met aussi en tension les rapports de propriété et de citoyenneté. La réingénierie met une telle pression sur la configuration de l'ensemble à trois paliers, jugé trop coûteux, qu'on n'aura plus que deux paliers : un palier supérieur renforcé par la disparition du palier médiateur (les fédérations régionales de caisses populaires et la fédération des caisses d'économie) et un palier local diminué par la succursalisation résultant des fusions de caisses. On peut donc envisager une éventuelle transformation du Mouvement des caisses Desjardins en une coopérative unique, avec des clients-membres de la Caisse Desjardins – comme on a des clients de la caisse d'épargne Caixa –, et non des caisses populaires et d'économie Desjardins. Une éventuelle ristourne réseau, sorte de péréquation entre communautés de base de membres, s'inscrit dans un processus d'évolution vers la coopérative unique, selon une approche d'économie solidaire globalisée qui tend à dominer les modernisations organisationnelle et institutionnelle.

À l'ère de la mondialisation, le besoin de réaffirmer son identité est cependant tel que les modèles de la caisse populaire (milieu de vie) et de la caisse d'économie (milieu de travail) ont encore des attraits ; ils sont même des sources d'avantage concurrentiel, parce qu'en tant que service de proximité ils suscitent la confiance, de sorte qu'il n'y a pas lieu de les rejeter d'emblée au profit du modèle de la grande entreprise intégrée. D'une part, la décentralisation gouvernementale, conjuguée à l'approche locale du développement économique communautaire, redonne de la pertinence à la caisse populaire basée sur un sociétariat territorial. D'autre part, les nouvelles technologies de l'information et des communications permettent d'étendre la communauté de la caisse d'économie (par exemple, une caisse pour tous les travailleurs et entrepreneurs des industries culturelles). Le défi du Mouvement des caisses Desjardins est donc de combiner les forces qui le poussent vers le modèle de la coopérative unique et celles qui redonnent de la pertinence au modèle du regroupement de caisses de base axé sur la concertation. Pour l'instant, l'évolution vers la fédération unique devrait permettre de combiner les deux.

On constate donc qu'une institution de l'économie sociale ne peut concevoir la réingénierie de ses processus d'affaires sans procéder aussi à celle de ses processus démocratiques (triple démocratie : travailleurs, consommateurs, collectivités). Ainsi, la configuration change, pour atteindre une forme hybride particulière, qui devrait permettre la viabilité par l'adaptation à l'économie de marché, laquelle exige la compétitivité, et contribuer à la transformation de cette économie par des forces de réciprocité renouvelées. Comme la régulation des rapports sociaux ne peut se faire par la seule concurrence (forces du Marché) ni par la seule

coopération (forces de la Réciprocité), la recherche d'un modèle de développement hybride est sans doute plus pertinente que celle d'un modèle simple: le tout-à-l'entreprise ou le tout-à-l'association. Des entreprises comme la Caixa, avec la place qu'elle accorde aux *stakeholders*, ou Desjardins, avec sa démocratie locale source de développement endogène, contribuent, par leur expérience respective, à imaginer ce que peut être non seulement la reconfiguration d'une entreprise, mais aussi sa refondation.

BIBLIOGRAPHIE

- BÉLAND, CLAUDE (1998). *Inquiétude et espoir. Valeurs et piège du nouveau pouvoir économique*, Montréal, Québec Amérique, 400 p.
- BOUCHARD, MARIE (dir.) (1997). « Desjardins: les nouveaux enjeux économiques et sociaux » (thème du numéro), *Économie et solidarités*, Revue du CIRIEC-Canada, vol. 29, n° 1.
- GIROUX, NICOLE (1993). *Changement stratégique dans une institution: le cas Visa-Desjardins*, Boucherville, Gaëtan Morin, 243 p.
- HAMMER, MICHAEL et JAMES CHAMPY (1993). *Le reengineering. Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*, Paris, Dunod, 247 p.
- LEJEUNE, ALBERT (1994). *La technologie de l'information au cœur de l'espace de la stratégie*, Montréal, École des Hautes Études commerciales, thèse du doctorat conjoint en administration.
- LÉVESQUE, BENOÎT (dir.) (1997). *Desjardins. Une entreprise et un mouvement ?*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, coll. « Les leaders du Québec contemporain », 352 p.
- LÉVESQUE, BENOÎT, PAUL BÉLANGER, LUCIE MAGER *et al.* (1997). *La réingénierie des caisses populaires et d'économie Desjardins. Contexte et études de cas*, CRISES/SAC (Services aux collectivités) – Université du Québec à Montréal et Fédération des communications – CSN.
- LÉVESQUE, BENOÎT et MARIE-CLAIRE MALO (1995). « Un nouveau Desjardins à l'ère de la globalisation: législation et pratiques coopératives dans les caisses d'épargne et de crédit », dans Alberto Zevi et José Luis Monzón Campos (dir.). *Coopératives, marchés, principes coopératifs*, Bruxelles, De Boeck Université, p. 243-280.
- LÉVESQUE, BENOÎT, MARIE-CLAIRE MALO et RALPH ROUZIER (1997). « La Caisse de dépôt et placement du Québec et le Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins: deux institutions financières, une même convergence vers l'intérêt général? », dans Lionel Monnier et Bernard Thiry (dir.), *Mutations structurelles et intérêt général. Vers quels nouveaux paradigmes pour l'économie publique, sociale et coopérative ?*, Bruxelles, De Boeck Université, p. 177-190.
- MALO, MARIE-CLAIRE (2001). « La coopération et l'économie sociale », *Cahiers du CRISES*, n° 0101, Université du Québec à Montréal, 48 p.

- MALO, MARIE-CLAIRE (1998). « La Caisse d'épargne Caixa : quel modèle pour le Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins ? », *Annales de l'économie publique, sociale et coopérative/Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 69, n° 4, p. 485-501.
- MALO, MARIE-CLAIRE (1997). « Le Mouvement des caisses Desjardins : modèle de développement d'une économie solidaire ? », *Économie et solidarités*, Revue du CIRIEC-Canada, vol. 29, n° 1, p. 39-48.
- MALO, MARIE-CLAIRE et ALBERT LEJEUNE (1998). « Un siècle de gouvernance et de gestion dans le Mouvement des Caisses Desjardins », *Gestion. Revue internationale de gestion*, vol. 23, n° 3, p. 65-73.
- MINTZBERG, HENRY (1990). *Le management : voyage au centre des organisations*, Paris et Montréal, Les Éditions d'Organisation et Les Éditions Agence d'Arc, 570 p.

CHAPITRE

12

D'UN TEMPS À L'AUTRE NATIONALISME ET COOPÉRATISME EN ACADIE

***Chedly Belkhodja et Marie-Thérèse Seguin
(avec la collaboration d'Annie Dencause)***

*Département de science politique
Université de Moncton*

RÉSUMÉ

Dans cet article, nous avons choisi d'interroger le lien de sens qui existe entre le coopératisme et le nationalisme, en considérant l'histoire des caisses populaires acadiennes au Nouveau-Brunswick. Nous avons voulu montrer que le lien entre les deux mouvements a évolué à partir d'un rapport entre deux temps : l'un, national, fixé autour des symboles de l'État-nation et de la territorialité ; l'autre, mondial, défini autour de la dynamique de la mondialisation. Nos observations empiriques sur l'expérience acadienne du coopératisme et du nationalisme seront ici soumises à une réflexion dont le cadre d'analyse nous est suggéré par l'internationaliste français Zaki Laidi (Laidi, 1994, 1997).

Dès sa naissance, le mouvement coopératif acadien s'est efforcé de consolider les bases économiques d'un projet collectif en Acadie. La plupart des travaux sur le coopératisme acadien soulignent en effet l'importance de cette stratégie, à l'œuvre depuis la fin du XIX^e siècle, qui a reflété la défense des fondements d'une communauté traditionnelle autour de la religion, de la race et de la langue, aussi bien que son intégration à une économie en changement.

En revanche, les écrits abordent peu les rapports entre le coopératisme et le développement d'une idéologie nationaliste acadienne. De façon générale, les monographies font l'apologie d'un mouvement qui a permis le développement global de la société acadienne (Daigle, 1990; Chiasson, 1996; Légère, 1996), à l'exception toutefois de l'analyse du sociologue J.Y. Thériault (1980, 1995). Celui-ci souligne en effet l'apport du coopératisme dans la formation de l'idéologie nationaliste et du développement économique, mais conclut que la normalisation du mouvement coopératif en fonction de la logique dominante de l'entreprise capitaliste provoque l'échec du mouvement coopératif pour ce qui est de changer la société.

Choisissant d'interroger le lien de sens qui existe entre le coopératisme et le nationalisme à partir de l'histoire des caisses populaires acadiennes au Nouveau-Brunswick, nous avons voulu montrer que le lien entre les deux mouvements a évolué à partir d'un rapport entre deux temps : l'un, national, fixé autour des symboles de l'État-nation et de la territorialité ; l'autre, mondial, défini autour de la dynamique de la mondialisation. Notre réflexion renvoie aux travaux de Zaki Laïdi, qui, depuis quelques années, fait autour de la mondialisation un travail intéressant, qui sort du cadre des théories conventionnelles exclusivement centrées sur l'analyse des relations internationales au regard des puissances de l'après-guerre froide. Son travail a également le grand mérite de s'éloigner des lectures strictement quantitatives qui font de la mondialisation un univers de réseaux, de flux et d'échanges financiers. Laïdi (1997) aborde la place de la dimension qualitative de la mondialisation, qu'il présente comme une phénoménologie du temps présent.

Nous avons, quant à nous, trouvé intéressant d'appliquer la problématique du temps mondial au parcours historique des coopératives, car il nous situe dans une perspective globale, ce qui, jusqu'à présent, s'est peu fait dans les travaux portant sur l'Acadie. En ce sens, nous n'étudierons pas le mouvement coopératif et le mouvement nationaliste en soi, ni dans une perspective comparative avec d'autres expériences du même type. Notre intention est plutôt de comprendre en quoi et comment ces deux expériences, ces deux « projets », se sont tout d'abord confortés mutuellement à l'intérieur d'un « espace » et d'un « temps » national,

alors que par la suite, plongés tous deux dans le « temps mondial », ils ont tendu à se dissocier l'un de l'autre, à ne plus puiser leur inspiration aux mêmes sources. Nous ne cherchons donc pas à brosser un tableau d'ensemble du coopératisme, mais à retenir deux moments fondamentaux : celui de la naissance du coopératisme en Acadie, quand coopératisme et nationalisme se rencontrent durant les années 1930 ; celui du temps mondial, quand le coopératisme renvoie de moins en moins à une conception du nationalisme.

LE TEMPS NATIONAL

Trouvant sa source dans le paradigme des Lumières, le temps national structure l'ordre du monde autour de trois notions fondamentales. C'est d'abord l'idée que son fondement repose sur la notion de Projet collectif. Autorisé par le lent processus qui fera aboutir l'adoption du paradigme de la Raison, le Projet collectif permet à l'homme de retrouver la capacité de maîtriser son propre destin, de faire l'histoire. La notion de projet répond donc une vision de ce qui doit être, une vision qui intègre une pensée conditionnée, prenant en compte ce qui est, pour le transformer et le conduire vers un avenir meilleur. Le projet collectif serait donc, comme le dit Laïdi, cette « mise en forme du destin », au sens où il permet d'attacher « une représentation globale et nécessairement abstraite du monde et des choses à des réalités tangibles ». La deuxième idée force postule que cet ordre du monde se structure autour d'un principe d'unité par le rassemblement « d'images du monde », la construction de représentations du monde selon un schéma d'ensemble cohérent. Il existe ce que Laïdi (1997, p. 37) définit comme une mise en cohérence d'événements. Enfin, la troisième notion fondant le temps national est celle de la Finalité. Entendue dans son sens téléologique, cette notion invite l'individu à se projeter dans un avenir qui devrait être meilleur, étant nourri de l'idée de progrès. Cette notion repose sur l'idée selon laquelle l'histoire a un sens et les humains ont une emprise sur les événements qui ponctuent leur existence, selon leurs idées, leurs valeurs, leurs objectifs. Le temps national, fondé sur ces trois notions de projet, de représentation cohérente du monde et de finalité, nous aidera à comprendre la rencontre qui a pu avoir lieu entre deux idéologies, l'une nationale, l'autre coopérative, au sein d'une communauté qui cherchait à donner un sens à sa propre histoire.

L'ENRACINEMENT COOPÉRATIF DANS LES MARITIMES

Nous distinguerons d'abord, au sein de la logique coopérative, la ferme volonté qu'ont les individus de prendre en main les destinées de leur communauté, volonté qui se manifeste en premier lieu par l'appropriation de l'espace territorial, point essentiel de l'idéologie coopérative. Sous ce rapport, l'essor du mouvement coopératif dans les provinces maritimes, et plus précisément dans la région acadienne, répond à l'état d'abandon dans lequel se trouve l'économie régionale. La crise économique des années 1930 frappe en effet de plein fouet les Maritimes, provoquant l'arrêt de toute politique de développement et révélant surtout l'absence de l'État provincial comme garant de la protection sociale (Forbes, 1993)¹. Le coopératisme apparaît alors comme une réponse à un vide inquiétant qui laisse les personnes seules avec elles-mêmes.

À la fin du XIX^e siècle, les Provinces maritimes vivent l'émergence d'un discours de réforme sociale plus contestataire, qui se développe à l'extérieur de l'enceinte politique traditionnelle. Plusieurs mouvements vont militer en faveur d'un projet collectif qui soit en mesure de répondre aux nouveaux défis sociaux de l'époque : l'industrialisation, l'urbanisation, l'apparition de nouvelles mœurs, l'exode rural vers les grands centres industriels. Le coopératisme rejoint cette panoplie d'expressions d'une volonté réformatrice, tels le populisme agraire, le *social gospel*, le mouvement des suffragettes, le mouvement de la prohibition (MacPherson, 1979). Dans la région, le coopératisme reflète la présence d'une culture politique opposée au discours dominant du laisser-faire économique et de la collusion des élites politiques et économiques. On pense notamment à la ressemblance entre le coopératisme et le mouvement régionaliste des années 1920, le Maritime Right Movement, solution de rechange à la politique de centralisation menée par les autorités fédérales².

Présent à la fin du XIX^e siècle dans les Provinces maritimes, le coopératisme revêt des formes de développement différentes selon les secteurs où il est introduit : les mines, les pêches et l'agriculture (MacPherson, 1975, p. 67). Mais c'est dans le mouvement d'Antigonish que le coopératisme trouve une voie originale. Faisant suite aux recommandations de la commission MacLean, qui propose une forme d'interventionnisme économique, il se présente comme une solution nouvelle à la situation économique désastreuse que connaissent les régions côtières de l'île du Cap-Breton et comme une réponse réformatrice aux discours plus radicaux

-
1. Pour un aperçu socio-historique des années 1930, se référer à l'excellente synthèse d'Ernest Forbes, « The 1930s : Depression and Retrenchment », dans Forbes et Miles (1993).
 2. Le Maritime Right Movement joue un rôle déterminant dans la formation d'une culture politique régionaliste fort critique à l'endroit de la politique de développement du gouvernement fédéral, qui tend à marginaliser les provinces de l'est au détriment d'un centre industriel. Voir Forbes (1979).

des mouvements socialistes³. Il est cependant important de noter l'ambiguïté essentielle qui participe du modèle d'Antigonish : on y trouve, en effet, un socle religieux catholique en même temps qu'une vision progressiste d'un nouveau projet de société à bâtir. En réalité, cette union entre religion et réformisme politique va devenir la grande force du projet. Prenant naissance à l'Université St. Francis Xavier, le mouvement coopératif est vu comme un mouvement social et éducatif qui donnera de nouveaux moyens aux petites gens, faisant valoir une logique de démocratie participative en même temps qu'une idéologie nouvelle de développement valorisant l'épargne individuelle.

Selon l'historien Gregory Baum (1980, p. 65), ce mouvement s'inspire d'une tradition progressiste à l'œuvre en Amérique du Nord, notamment dans le Middle West américain et dans les Prairies canadiennes, dont l'idéal se définit d'abord au regard de la proximité populaire souhaitée par les fondateurs du mouvement. Or, dans la rhétorique populiste du père Moses Coady, par exemple, deux aspects rejoignent la notion du temps national. D'une part, il faut donner au peuple les outils qui lui permettront de sortir de sa condition sociale et économique inférieure. Pour y arriver, les personnes doivent contrôler certains leviers de production au niveau de la collectivité proche, d'où l'attrait du modèle coopératif. Les Coady et Tompkins sont également favorables à une intervention accrue de l'État dans les grands secteurs régulateurs de l'économie, tels les banques, les infrastructures des communautés rurales, la santé et l'éducation⁴. L'édification d'un projet collectif passe par l'État national, qui seul peut s'opposer aux grandes entreprises capitalistes. D'autre part, la dimension populiste est présente dans la conception de l'éducation populaire. Il faut éduquer le peuple, pas seulement les élites. L'université doit s'ajuster à cette mission éducative essentielle, selon Coady, car, une fois éduqué, le peuple sera en mesure de prendre conscience de sa situation d'infériorité et de s'ajuster au contexte économique et social. On instaure alors les cercles d'études pour adultes, qui deviennent le principal outil de propagation du modèle coopératif.

Durant les années 1930, le mouvement coopératif apparaît comme la troisième voie entre un capitalisme sauvage et le collectivisme total défendu par le communisme. Il reste attaché à des valeurs chrétiennes. MacPherson relève la crainte du clergé à l'endroit de mouvements plus radicaux de tradition marxiste, perçus comme une menace aux valeurs chrétiennes : « *For the most part Maritimers themselves, these men and women*

3. Il est important de rappeler que la culture politique de l'île du Cap-Breton est traversée par des courants idéologiques variés. Le secteur des mines et du charbon connaît une radicalisation à gauche. Le secteur primaire reste plus en périphérie des idéologies marxiste et socialiste.

4. Voir les écrits de Moses Coady (1971).

[le groupe d'Antigonish] *were driven by Catholic variations of the Social Gospel, by regional, even local, pride, and by the challenge of Marxism, to undertake numerous kinds of community development projects* » (MacPherson, 1975, p. 77). Dans la logique de l'enracinement territorial, le mouvement Antigonish va se propager rapidement dans les régions catholiques des Maritimes (Forbes, 1993, p. 291). Dans une région caractérisée par la tension entre catholiques et protestants, le mouvement Antigonish sera perçu comme le défenseur de la cause catholique de l'île du Cap-Breton, surtout les Écossais catholiques face aux communautés protestantes (Baum, 1980). Le projet coopératif aura pour effet bénéfique de fixer la population catholique dans une région rurale et de lui donner un sens collectif : l'idée du projet. Il est donc fondamental de penser au développement économique des régions périphériques : il faut fixer une population dans une région rurale.

Comment expliquer l'accueil que les Acadiens ont réservé au coopératisme ? Cette question mérite d'être posée car, si la part du marché qu'occupent les organisations coopératives reste mineure, les francophones du Nouveau-Brunswick ont accueilli l'idée coopérative avec un enthousiasme particulier. Trois raisons peuvent expliquer cet accueil : l'une économique, l'autre idéologique, la troisième politique.

Bien que le coopératisme, par définition, contribue au renforcement du lien social, son implantation en terre acadienne a d'abord porté un espoir de renouveau économique. Au début des années 1930, en effet, de sérieuses perturbations de l'emploi secouent les Provinces maritimes, rendant les mentalités sensibles avant tout à l'urgence d'une restructuration du système de production. Le secteur des pêcheries, qui traditionnellement avait tissé l'organisation socioéconomique des collectivités, se trouve en plein bouleversement. Les entreprises artisanales, riches en main-d'œuvre, disparaissent au profit de grandes compagnies américaines, à forte composante technologique, qui écoulent leurs produits halieutiques sur les nouveaux marchés américains. Une telle mutation déstabilise le système de production traditionnel, et les conséquences socioéconomiques seront particulièrement néfastes pour la population acadienne.

À la recherche d'un nouveau projet qui les sortirait de cette situation, les Acadiens choisissent l'organisation coopérative. Non seulement, pensent-ils, celle-ci enrayerait les effets dévastateurs causés par la disparition de la petite production marchande, mais elle permettrait encore à la population de reprendre en main ses affaires. C'est un bon choix, si l'on suit la pensée de Claude Vienney (1975), dont la thèse confirme

l'importance du rôle régulateur des organisations coopératives en période de grandes turbulences économiques ainsi que l'apport dynamique de leur gestion autonome⁵.

Riche de sa double composante, associative et entrepreneuriale, l'organisation coopérative se présente aux Acadiens comme un levier économique efficace pour penser leur renouveau économique. Mais l'accueil réservé à l'idée coopérative, soutenue par les pouvoirs publics⁶, est aussi motivé par une raison philosophique. En effet, l'élite acadienne renvoie dos à dos le communisme et le capitalisme pour cause d'insatisfaction profonde et se tourne vers l'idée coopérative en espérant y découvrir une troisième voie. Celle-ci lui apparaît économiquement rentable et philosophiquement respectueuse des valeurs éthiques et religieuses de la population acadienne. On comprend que l'Église acadienne, qui participe du même combat, ait apporté son indéfectible soutien au projet coopératif. C'est en ces termes que, en 1944, le principal leader du Mouvement coopératif acadien (MCA), Livain Chiasson, nous rapporte les propos tenus par le pape : « Pie XII a fait [un] appel en faveur de la propriété privée comme sauvegarde d'un nouvel ordre social [...] Lorsque les hommes n'ont pas de propriété, ils sont disposés à embrasser n'importe quel système qui leur permet quelque sécurité, tandis que la vraie sécurité économique et sociale se trouve dans la propriété individuelle. [...] Le coopératisme travaille en ce sens [...] [car il favorise] l'augmentation de la propriété individuelle » (Chiasson, 1996, p. 143). Le projet coopératif apparaît alors comme le nouveau ciment d'une communauté désireuse de reconstruire son destin. Animé par une idéologie compatible avec les préceptes de l'Église, le projet coopératif sera jugé susceptible d'apporter une contribution sans équivoque au maintien de l'unité, de la bonne entente, du bien-être des peuples⁷.

Propulsée par des motifs économiques et philosophiques, l'organisation coopérative a aussi été encouragée pour une raison politique : le renforcement du projet nationaliste. En effet, l'idée centrale véhiculée par

-
5. Dans son ouvrage *L'identité à l'épreuve de la modernité*, J.Y. Thériault (1995) reprendra la thèse de Claude Vienney pour analyser la question de la pénétration coopérative en Acadie.
 6. La Commission royale MacLean sur les Pêcheries sera créée, en 1928, par suite des pressions exercées par le mouvement d'Antigonish, préoccupé par les problèmes sociaux et économiques des provinces Maritimes. Les auteurs du rapport écrivent : « Les arguments qui nous ont été présentés au cours de notre enquête nous ont convaincus que la situation des pêcheurs des provinces Maritimes est des plus sérieuses. En plus, les observations personnelles et impartiales que nous avons faites nous-mêmes nous ont laissé une impression profonde sur la misère et la détresse des pêcheurs. Nous recommandons donc que le département des Pêcheries encourage et assiste les pêcheurs à établir les organisations coopératives. Nous croyons que ces organisations les aideront efficacement à se relever économiquement et leur donneront ainsi une part équitable des revenus de leur industrie. » Voir *Les Écrits de Livain Chiasson, père de la coopération acadienne* (Chiasson, 1996, p. 166).
 7. Voir le texte de Livain Chiasson paru le 1^{er} décembre 1944 dans *The Maritime Co-Operator*, faisant un rapport succinct de la Déclaration de l'épiscopat américain (Chiasson, 1996, p. 154).

le coopératisme, *prendre en main ses propres affaires pour être maître de son histoire*, va créer en Acadie une force de rassemblement des populations au sein des structures de leur communauté naturelle, dont celle de la paroisse. Le développement de l'expérience coopérative va donc se faire par le relais paroissial, principal pivot du savoir vivre ensemble, tout en se donnant un projet : l'aménagement d'un espace francophone à la faveur de l'épanouissement de la langue française et de la culture acadienne, du maintien de la religion et du développement économique. C'est en misant sur le lien social et solidaire des communautés francophones que les leaders de l'expérience coopérative vont faire progresser l'idée de la reprise en main des affaires économiques et, de cette manière, participer à la construction de l'identité nationale acadienne. Une identité qui s'est affirmée à la faveur de grands moments dits de « renaissance acadienne » et que nous inscrivons dans ce que nous appelons le temps national. Celui-ci est nourri par deux processus qui vont donner naissance à l'idée de projet : un processus de socialisation, grâce aux grands événements rassembleurs chargés d'émotion, permettant au peuple acadien de se donner un espace de sens ; un processus d'organisation institutionnelle, autour de l'Église, notamment dans le domaine de l'éducation. Ce temps national est aussi ponctué par dix grandes conventions, de 1881 à 1937, et par la Commémoration du bicentenaire de la déportation acadienne, en 1955, laquelle provoquera une manifestation nouvelle de ce que certains appelleront « le nationalisme acadien ». C'est l'époque au cours de laquelle les Acadiens vont travailler activement à la construction de leur identité nationale, à la faveur des rassemblements qu'ils organiseront, des institutions qu'ils créeront, des symboles qu'ils se donneront : une fête nationale et un drapeau. Tandis qu'en 1867 naît la première institution acadienne d'enseignement supérieur, le Collège Saint-Joseph, cette même année voit la parution du premier journal de langue française, *Le Moniteur acadien*. Vingt ans plus tard, il sera suivi par le journal *L'Évangéline*.

Le temps national est caractérisé surtout par une volonté de reprise en main des affaires. À ce titre, nous ne pouvons sous-estimer le rôle clé joué par la composante acadienne de l'Ordre de Jacques Cartier. Conscients de l'urgence de faire valoir les droits du peuple acadien, trop souvent foulés aux pieds par les anglophones (Légère, 1996), les fondateurs de l'Ordre seront ceux-là mêmes qui participeront activement à la naissance et au développement de l'expérience coopérative proprement dite. C'est donc dans la force du « secret » qui caractérisait cette institution que la première génération de leaders acadiens aura travaillé à implanter l'idée d'un projet national au sein duquel se scelleront des liens très étroits entre les promoteurs du coopératisme et les leaders des

réseaux nationalistes. Comme le rappelle l'un des participants de la première heure : « Sans tambour ni trompette, l'Ordre de Jacques Cartier avait aidé à semer, en terre acadienne, l'idée de libération économique de notre peuple par le biais du mouvement coopératif et plus particulièrement des caisses populaires [...] » (Légère, 1996, p. 75). Le coopératisme sera vécu comme *un projet collectif* susceptible de poursuivre le processus d'institutionnalisation de la société acadienne traditionnelle et de convoquer toute une communauté autour d'une idée centrale : prendre en main ses propres affaires pour devenir maître de son histoire.

Alors que le coup d'envoi d'un tel projet a été donné par Antigonish, dont les dirigeants n'avaient pas spécialement orienté leurs efforts vers le développement de leur œuvre en Acadie, comment expliquer le succès de ce projet au sein de la communauté acadienne ? Le Mouvement d'Antigonish vise d'abord l'avènement d'une profonde réforme sociale, par l'éducation et la coopération économique, au moyen de l'éducation populaire réalisée par les cercles d'études. La coopération économique est en effet considérée « comme le premier pas dans l'établissement d'une société » (Chiasson, 1996, p. 293), car elle permet à chaque individu de se développer jusqu'aux limites de ses capacités. On comprend alors que ce discours soit apparu très alléchant aux yeux d'une communauté à la recherche de son destin.

Ce projet collectif, soulignons-le, plaît à l'élite religieuse acadienne, car il permet au clergé⁸ de jouer un rôle plus social et de maintenir son autorité dans les régions rurales. Sous la haute autorité du clergé et de l'élite traditionnelle, le coopératisme va véhiculer un projet de réformes sociales et économiques, tout en réactivant les principes et les pratiques d'une démocratie de type consensuel. Comme le souligne un article publié dans le journal *L'Évangéline*, en 1936, « [l]a caisse populaire complète l'organisation paroissiale en lui donnant l'institution économique qui lui manquait » (Thériault, 1995, p. 206).

Mais la réceptivité des Acadiens à l'égard de l'idée du coopératisme et le succès de celle-ci s'expliquent aussi par l'inscription de l'effort coopératif au sein de la mouvance nationaliste. Comme le rappelleront ces deux présidents du MCA, Martin Légère et Raymond Gionet, « les activistes francophones du mouvement coopératif valoriseront une stratégie de différenciation en soulignant l'existence de deux "nationalités" canadiennes et le lien existant entre le coopératisme et le nationalisme était essentiel à l'acadianisation des grandes institutions⁹. » En ce sens, la création

8. Il nous faut rappeler, à notre tour, que le clergé de l'époque était composé, comme le fait remarquer Jean Daigle, « de fiers nationalistes qui défendaient tout autant la foi que la langue ainsi que toutes ces institutions qui constituaient le petit patrimoine du peuple acadien » (Daigle, 1997, p. 57).

9. Entrevues, Caraquet, juillet 2000.

de la Fédération des caisses populaires acadiennes, comme outil d'acadianisation de l'expérience coopérative au Nouveau-Brunswick, sera vécue comme une pièce importante du *projet acadien*. En effet, alors que les organisations coopératives d'épargne et de crédit se trouvent réunies au sein de la New Brunswick Credit Union League créée en 1938, elles se donneront, en 1945, un organe proprement francophone pour endiguer le risque de dépendance croissante à l'égard des institutions anglophones (Légère, 1996)¹⁰. En effet, soucieux de libérer leur communauté de son assujettissement social, économique, politique et culturel à la nation anglophone, et craignant de voir leurs institutions coopératives naissantes englouties dans un grand organisme américain, les leaders du mouvement coopératif décideront d'écrire, selon l'expression de l'un d'entre eux, « une belle page d'histoire de l'Acadie » (Légère, 1996, p. 92). La création d'un organisme coopératif acadien autonome apparaîtra, nous le voyons, comme un moyen de canaliser les aspirations nationalistes acadiennes de l'époque, présentes au sein du projet coopératif.

Reliant nos propos à ceux de Laïdi, nous voyons que l'expérience coopérative en Acadie, couplée à la question nationale, a pu naître et se développer parce qu'elle s'enracinait dans un espace de sens propre au temps national. En effet, les trois notions qui le caractérisent, le projet, l'unité, la finalité, se sont retrouvées intimement liées et mises en scène, au cœur de la démarche de l'expérience coopérative. Alors que ce mouvement a pris racine en Acadie grâce à la solution qu'il offrait face aux bouleversements causés par la transition économique, il nous apparaît aussi que sa vigueur trouve sa source dans le *projet collectif* que se donnait la communauté acadienne, un projet collectif rassembleur d'une population animée par une même finalité : l'affirmation de l'identité nationale. Nous l'avons vu, les porteurs de l'idée coopérative veulent moderniser la société acadienne et la propulser vers un avenir meilleur, tout en sauvegardant les valeurs traditionnelles de son héritage. Contribuant activement à fortifier l'existence culturelle et économique de la communauté acadienne, l'expérience coopérative favorise l'émergence d'un espace de sens francophone. Son déploiement s'inscrit donc au cœur de la dynamique du temps national.

Cet espace construit, cependant, ne manquera pas de se modifier au cours des années subséquentes. En effet, à partir des années 1980, divers travaux analysent déjà la fragmentation de l'identité acadienne et l'éclatement de secteurs d'activités, ce qui provoque un sentiment de

10. Notons que, lors de la création de la Fédération des caisses populaires acadiennes, figureront, parmi les grands leaders du mouvement coopératif, d'éminents membres du clergé et de la vie politique, comme M^{re} Livain Chiasson, M^{re} A. Leblanc, évêque de Bathurst, le père Camille Albert, curé de Caraquet, ainsi que le député fédéral de Gloucester, Hédard Robichaud (Légère, 1996, p. 81).

déclin du projet collectif (Allain, McKee-Allain et Thériault, 1993). Suivant l'idée de Laïdi, nous voyons poindre les premiers signes d'une dilution du temps national dans un ensemble plus grand, plus insaisissable. L'ouverture d'un espace plus ouvert, non territorial, bouleverse les repères inhérents au temps national. Cette transformation touche aussi l'expérience coopérative et l'oblige à repenser sa propre définition.

LA PROBLÉMATIQUE DU TEMPS MONDIAL

Le temps mondial, selon Laïdi (1997, p. 12) indique la fin d'une grande époque, principalement celle de la bipolarité entre les États-Unis et l'URSS (1947-1989), alors que les conséquences géopolitiques et culturelles de l'après-guerre froide s'enchaînent au rythme de l'accélération des processus de mondialisation économique, sociale et culturelle. Moment sans précédent, fondé sur ce que Laïdi appelle « le principe de l'enchaînement », ce temps mondial entraîne une libéralisation accrue des échanges économiques, l'intensification des transactions financières et un essor considérable des nouvelles technologies (Laïdi, 1996). Le temps mondial participerait de l'épuisement du temps national, au profit d'une mise à niveau du monde, au même tempo, bien que la réalité complexe des sociétés dévoile des temps différents.

Adaptant cette lecture à notre objet de réflexion, nous voyons plusieurs signes annonciateurs de l'érosion du projet collectif en Acadie. Divers événements, comme le Congrès mondial acadien, en 1994, contribueraient à la modification de la nature du discours nationaliste et de la représentation de l'identité acadienne (Allain, 1997, p. 142), à la fin du projet politique acadien fixé autour des symboles du temps national. L'élite acadienne nouvelle, au profil moins politique et plus économique, semble se soucier d'abord de la mise en marché du « produit acadien » sur la scène de la francophonie internationale (Harvey et Duplessis, 2000). Qu'en est-il de l'expérience coopérative ? Tout semble indiquer que le projet collectif se transforme et que certains secteurs de l'activité coopérative suivent la tendance lourde de la mondialisation.

COOPÉRATISME ET MONDIALISATION

Nos entretiens avec les présidents de trois générations du Mouvement des caisses populaires acadiennes, Martin Légère, Raymond Gionet et Gilles Lepage, actuel président et directeur général, révèlent la dynamique nouvelle du projet coopératif, exprimée sous deux angles différents. Aux yeux de Martin Légère et de Raymond Gionet, en effet, la

mondialisation est un sérieux défi posé à la philosophie du mouvement, car elle participe à l'érosion du tissu communautaire. Le lien social et le sentiment de solidarité propres aux communautés semblent mis en péril par la montée fulgurante des comportements individualistes, qui créent à leur tour autant de sources d'incertitude face à l'avenir. Pour Martin Légère, la mouvance actuelle risque de provoquer une remise en question de la fidélité à l'institution coopérative. Avec l'avènement des grandes sociétés, les « petites gens » ont de la difficulté à maintenir leurs commerces en vie, tandis que d'autres se laissent tenter par l'attrait commercial de ces géants de la consommation. Ces « compagnies étrangères » (Sobeys, Loblaws) menacent l'émancipation économique du peuple. « La seule formule permettant aux Acadiens d'être propriétaires au bénéfice de la nation, c'est le mouvement coopératif, dira Martin Légère. C'est ce qu'on a inculqué à nos gens¹¹. »

Les deux anciens dirigeants, Légère et Gionet, s'inquiètent de la perte du projet collectif dans l'orientation actuelle du mouvement coopératif. Ils soulignent avec regret combien la vision économique l'emporte sur le projet social des coopératives, délaissant des dimensions fondamentales comme l'éducation et la défense de l'identité. « Le mouvement coopératif, dira encore Martin Légère, n'est pas purement économique. C'est un mouvement économique et social, et si on lui enlève une patte, cela en fait un mouvement boiteux¹². » Martin Légère déplore encore la perte de la défense du nationalisme comme espace de sens. « À l'époque, dira-t-il, il y avait une espèce de quatuor patriotique formé autour de l'Assomption, du journal *L'Évangéline*, de l'Église et des coopératives. De nos jours, le nationalisme semble être de plus en plus flou, se limitant à la fierté que la communauté exprime durant des événements comme le jour de la fête nationale, le 15 août. Pourtant, cette fierté doit s'exprimer dans un rapport constant au quotidien¹³. » L'aspect paradoxal de la baisse du nationalisme est que les valeurs acadiennes sont vivantes, mais de plus en plus détachées de la fidélité à des institutions nationales. On remarque ici la notion, développée par Laïdi, de divorce entre le sens et la puissance : une perte de sens par rapport aux fondements d'un projet collectif du mouvement coopératif. Les ingrédients constitutifs du nationalisme ne sont plus : le mot d'ordre donné par la Patente, l'unité de la pensée acadienne, l'homogénéité de l'expression politique.

La solution serait donc, selon Martin Légère et Raymond Gionet, de revenir à la mission éducative du mouvement, tout en osant aller plus loin : il faut former les jeunes aux valeurs nationalistes du passé afin de

11. Entrevue avec Martin Légère, Caraquet, 2000.

12. *Ibid.*

13. *Ibid.*

colmater la fracture sociale causée par le progrès ; il faut aussi évoquer les grandes étapes du mouvement coopératif afin de rappeler son rôle comme bâtisseur de la communauté acadienne dans les régions rurales¹⁴.

L'actuel dirigeant, Gilles Lepage, voit la chose d'un œil différent. Ses propos indiquent que son discours s'inscrit dans le temps mondial. Il y a quelques années, le mouvement coopératif a entrepris un vaste programme de réforme des structures administratives visant l'adaptation à la logique du marché. En 1995, le mouvement présente une nouvelle vision, « Devenir, d'ici l'an 2000 », selon laquelle les grands enjeux se situent dans une « économie mondiale imprévisible », et non plus « sécurisante » comme dans le passé (Message du président, Fédération des caisses populaires, *Rapport annuel*, 1997, p. 3). Une nouvelle vision s'élabore au sein du coopératisme, celle d'un monde caractérisé par une économie de marché global et un essor technologique. Détermination, innovation et vision, ce sont là, dira Gilles Lepage, les mots clés qui résument le mieux les actions que nous avons entreprises au cours de la dernière année. Pour demeurer un chef de file dans le domaine des produits et services financiers, poursuit-il, il a fallu innover et faire preuve de clairvoyance pour s'ajuster à la nouvelle réalité du marché (Bilan de l'exploitation, Fédération des caisses populaires acadiennes, *Rapport annuel*, 1998, p. 4).

L'institution coopérative, souligne Gilles Lepage, est bel et bien ancrée dans la société acadienne et se préoccupe du développement économique de la population francophone. Ce qui change, c'est le fait que les caisses populaires acadiennes n'ont plus à porter le flambeau du nationalisme, car il existe, dans la société, « une floraison d'associations » qui s'en chargent. Les caisses populaires doivent principalement prendre en charge les besoins spécifiques des membres, qui sont devenus plus exigeants quant à la qualité et à la rentabilité des produits offerts. Selon Gilles Lepage, le mouvement coopératif doit prendre en considération deux grands défis contemporains : proposer un produit et un service de « classe supérieure » à sa clientèle tout en gardant un lien avec la tradition du coopératisme ; développer la logique du virtuel en s'inscrivant dans le temps présent des réseaux et des partenariats. Il faut, souligne-t-il, accepter le changement et s'adapter à un monde qui évolue : « La caisse populaire a toujours été assise en quelque sorte sur le concept de la communauté. Or, la communauté en l'an 2000 n'est plus du tout la même que celle que l'on a connue il y a vingt ou trente ans¹⁵ ». Cette communauté déborde aujourd'hui les limites d'un village.

14. C'est une lecture qui se fait plus présente ces dernières années. Voir à ce sujet les mémoires de Gilbert Finn, Moncton, 2000 (ouvrage publié par l'auteur).

15. Entrevue avec Gilles Lepage, Caraquet, juillet 2000

Comment les dirigeants voient-ils le rôle des caisses populaires dans l'Acadie actuelle et par rapport au projet nationaliste? La lecture des récents rapports annuels du mouvement coopératif font état d'une Acadie qui se porte bien, qui est fière de son identité, une fierté manifestée lors du Sommet de la Francophonie, à Moncton, en 1999. Ces mêmes rapports annuels renvoient l'image d'un nationalisme à la carte, d'un nationalisme de subventions, d'un nationalisme pragmatique, presque vidé de son sens et servant seulement de caution à la mission de l'organisation auprès de ses membres. Un nationalisme que l'on soutient à l'occasion de divers événements, comme les Jeux de l'Acadie, le site touristique du Pays de la Sagouine, le Gala de la chanson de Caraquet, l'attribution de bourses d'études et l'implication dans le secteur de la santé.

Pour conclure, rappelons quelques éléments de notre réflexion. Né dans la dynamique du temps national, le coopératisme a été un acteur de premier plan dans la consolidation de l'identité nationale acadienne. Acteur économique, mais aussi social, le coopératisme a permis aux populations acadiennes de prendre en main leurs propres affaires, de maîtriser leur destin. Après avoir entretenu des liens très étroits et partagé la conduite d'un projet de société avec les institutions propagatrices de l'idée nationale, le coopératisme aujourd'hui, pris dans la mouvance de la mondialisation, cherche une nouvelle spécificité.

Nos observations nous conduisent à voir, dans le discours actuel du coopératisme, une correspondance avec ce que Laïdi nomme « le temps court », le « juste à temps », ou encore le « sentiment de l'urgence ». En effet, le marché semble s'imposer aux caisses populaires. C'est la primauté de la logique du temps présent, du temps de maintenant. Une telle « sacralisation du présent » offre une lecture du temps dont la notion s'éloigne du passé et de l'avenir, du projet (Laïdi, 2000). Pour Gilles Lepage, le mouvement coopératif peut se distinguer des autres entreprises en cultivant le service du conseil auprès de ses membres, car ce type de service revêt une dimension fondamentale dans un monde où l'information est omniprésente face à des personnes laissées à elles-mêmes.

Retour aux principes premiers du Mouvement d'Antigonish? Rappelons-nous que les pionniers voulaient que le mouvement coopératif soit une solution de rechange capable de rompre l'isolement de nombreuses personnes et que cette mise en lien soit créatrice de sens. C'est peut-être en prenant part à la construction du « mieux vivre ensemble » que le coopératisme d'aujourd'hui pourra se distinguer des autres entreprises et réactualiser la notion de projet. Comme si l'histoire le rattrapait, c'est peut-être encore par sa mission éducative, renouvelée, que le coopératisme du XXI^e siècle pourra participer de nouveau à la création de sens.

BIBLIOGRAPHIE

- ALLAIN, G. (1997). « Le Congrès mondial acadien de 1994 : réseaux, conflits, réalisations », *Revue de l'Université de Moncton*, vol. 30, n° 2, p. 141-159.
- ALLAIN, G., I. MCKEE-ALLAIN et J.Y. THÉRIAULT (1993). « La société acadienne : lectures et conjonctures », dans J. Daigle (dir.), *L'Acadie des Maritimes*, Moncton, Chaire d'études acadiennes, Université de Moncton.
- ARSENEAULT, M. (1994). *La Convention d'orientation nationale acadienne de 1979. Un reflet du mouvement néo-nationaliste en Acadie du Nouveau-Brunswick*, Thèse de maîtrise (science politique), Université d'Ottawa.
- BAUM, G. (1980). *Catholics and Canadian Socialism. Political Thought in the Thirties and Forties*, Toronto, James Lorimer.
- CHIASSON, L. (1996). *Les Écrits de Livain Chiasson, père de la coopération acadienne*, Moncton, Éditions d'Acadie.
- COADY, MOSES (1971). « Where the state must step in », dans *The Man from Margaree*, Toronto, McClelland and Stewart.
- DAIGLE, J. (1997). « L'Évangéline et le mouvement coopératif, 1930-1958 », dans Gérard Beaulieu (dir.), *L'Évangéline 1887-1982. Entre l'élite et le peuple*, Moncton, Éditions d'Acadie, p. 283-303.
- DAIGLE, J. (1990). *Une force qui nous appartient. La Fédération des caisses populaires acadiennes*, Moncton, Éditions d'Acadie.
- FORBES, E. (1993). « The 1930s : Depression an detrenchment », dans E.R. Forbes et D.A. Miles (dir.), *The Atlantic Provinces in Confederation*, Toronto, University of Toronto Press.
- FORBES, E. (1979). *The Maritime Rights Movement, 1919-1927 : A Study in Canadian Regionalism*, Montréal, McGill-Queen's University Press.
- HARVEY, F. et C. DUPLESSIS (2000). « Les artistes acadiens et le Québec : vers un nouveau positionnement », dans Fernand Harvey et Gérard Beaulieu (dir.), *Les relations entre le Québec et l'Acadie : de la tradition à la modernité*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 261-276.
- LAÏDI, Z. (1997). « Le temps mondial comme événement planétaire », dans Zaki Laïdi (dir.), *Le temps mondial*, Bruxelles, Éd. Complexe.
- LAÏDI, Z. (1996). « Espace, vitesse et sens à l'heure de la mondialisation », *Politique étrangère*, p. 176-190.
- LAÏDI, Z. (1994). *Un monde privé de sens*, Paris, Fayard.
- LÉGÈRE, M. (1996). *Parmi ceux qui vivent : un demi-siècle au service de l'Acadie*, Moncton, Éditions d'Acadie.
- MACPHERSON, I. (1979). *Each for All : A History of the Co-operative Movement in English Canada, 1900-1945*, Toronto, Macmillan.
- MACPHERSON, I. (1975). « Patterns in the Maritime co-operative movement, 1900-1945 », *Acadiensis*, vol. 5, n° 1, automne, p. 67-83.
- THÉRIAULT, J.Y. (1995). *L'identité à l'épreuve de la modernité. Écrits sur l'Acadie et les francophonies canadiennes minoritaires*, Moncton, Éditions d'Acadie.

- THÉRIAULT, J.Y. (1980). « Développement dépendant et pénétration coopérative », *Revue de l'Université de Moncton*, vol. 13, nos 1-2, p. 7-23.
- VIENNEY, C. (1975). « Les institutions coopératives comme agents de transformation économique et sociale », notes de recherche, École des Hautes Études en sciences sociales, Paris, Centre de recherches coopératives.

CHAPITRE

13

LE MARCHÉ BOURSIER COMME OUTIL DE CAPITALISATION DES COOPÉRATIVES LE CAS DE LA SASKATCHEWAN WHEAT POOL

Franklin Assoumou Ndong

*Développement régional
Université du Québec à Rimouski*

RÉSUMÉ

Les coopératives, comme d'autres entreprises, ont besoin de capital permanent pour se développer. Généralement, le capital social d'une coopérative provient de l'investissement direct des membres, de la partie de trop-perçus réinvestie dans l'entreprise et des parts privilégiées. Malheureusement, ces sources principales de financement sont souvent considérées insuffisantes pour répondre aux demandes grandissantes en capital des coopératives, notamment les grandes organisations agroalimentaires. Les sources de fonds externes sont alors les premières utilisées pour satisfaire les besoins financiers. Traditionnellement, le capital extérieur est apporté sous forme de dette bancaire, mais les coopératives ont aussi recours au marché boursier pour se financer. C'est la démarche qu'a adoptée en 1996 la Saskatchewan Wheat Pool (SWP), la plus grande coopérative agroalimentaire du Canada. Cette mesure controversée provoque beaucoup de questionnements quant à la spécificité de la formule défendue par le mouvement coopératif. Par exemple, les notions de propriétaires-usagers, d'intérêt limité sur le capital investi et de ristourne au prorata des transactions sont profondément remises en cause. Tout compte fait, la nouvelle structure de capitalisation de la Wheat Pool renforce plutôt la dimension économique et financière de l'entreprise, sans nécessairement améliorer les valeurs et principes coopératifs, ni à l'intérieur de l'entreprise, ni à travers le mouvement coopératif.

La capitalisation est un élément fondamental du démarrage, de la croissance et du développement d'une entreprise. Pour l'entreprise coopérative, le phénomène de sous-capitalisation est souvent considéré comme le maillon faible, car les membres-propriétaires ont généralement tendance à investir peu dans la capitalisation et ce, pour différentes raisons : retour sur investissement insuffisant, à cause du principe d'intérêt limité sur le capital investi ; parts sociales peu chères, alors que l'utilisation de la coopérative est illimitée (d'où le comportement de *free rider*, ou passager clandestin), etc. De plus, comme l'avoir des membres est susceptible d'être remboursé, le capital d'une coopérative est souvent qualifié de « non permanent » ou simplement traité comme une « dette » par les institutions prêteuses.

Le capital social d'une coopérative provient généralement de l'investissement direct des membres, de la partie de trop-perçus réinvestie dans l'entreprise et des parts privilégiées. Malheureusement, ces sources principales sont souvent considérées insuffisantes pour faire face aux demandes en capital des coopératives, notamment les grandes organisations agroalimentaires. Les sources de fonds externes sont alors les premières utilisées pour satisfaire les besoins financiers. Traditionnellement, le capital extérieur est apporté sous forme de dette (ou d'emprunt) bancaire. Depuis quelques années, les coopératives se tournent aussi vers le marché boursier pour combler leurs besoins en capital « permanent ». Le cas de la Saskatchewan Wheat Pool est certainement l'un des exemples les plus marquants des dernières années dans le mouvement coopératif canadien. Toujours considérée comme la plus grande coopérative agroalimentaire au Canada, la Saskatchewan Wheat Pool a en effet transformé sa formule de capitalisation « traditionnelle » en offrant des actions cotées sur le parquet de la Bourse de Toronto (TSE 300) depuis avril 1996.

En cette ère de mondialisation des économies et de concurrence accrue, les grandes organisations coopératives font face à des problèmes d'ordre économique et philosophique. Elles doivent en effet chercher à garder ou à augmenter leur part de marché, tout en conservant leur spécificité coopérative, un exercice difficile, car les risques sont grands. Autant la capitalisation boursière peut apporter de l'argent neuf nécessaire au financement des activités de la coopérative, autant soulève-t-elle des questionnements quant à l'autonomie de la coopérative, aux notions de propriétaire-usager et de ristourne au prorata des transactions, etc., tous éléments qui représentent les fondements de la formule coopérative. Leur remise en cause ne porte-t-elle pas préjudice à l'essence de la coopérative, une organisation censée être orientée avant tout vers les besoins humains plutôt que vers l'accumulation de capital ?

Nous tenterons de répondre à cette question en analysant la restructuration du capital de la Saskatchewan Wheat Pool. Nous commencerons par présenter brièvement l'entreprise, puis nous ferons ressortir la problématique de la capitalisation pour les coopératives compte tenu de leur spécificité. Nous présenterons ensuite la nouvelle formule de capitalisation de la Wheat Pool, avant de conclure par quelques remarques sur l'évolution de l'entreprise et les perspectives de la capitalisation boursière comme outil de financement des coopératives.

LA SASKATCHEWAN WHEAT POOL : À LA CROISÉE DES CHEMINS

Créée en 1924 par un groupe de cultivateurs, la Saskatchewan Wheat Pool apparaît non seulement comme une grande coopérative, mais aussi comme une institution dans l'Ouest, particulièrement pour les Saskatchewanais. Elle est un symbole de fierté provinciale.

La Wheat Pool est la plus grande entreprise de manutention de céréales au Canada. Sa part de marché dans ce secteur est d'environ 24 %. Elle est aussi toujours considérée comme la plus grande coopérative agroalimentaire du pays, grâce à ses activités de transformation et de mise en marché des céréales, des bovins et des ovins, et de bien d'autres produits, dont les cultures biologiques. Elle est aussi active dans l'approvisionnement à la ferme et demeure présente dans la publication, notamment avec le célèbre magazine agricole *The Western Producers*. La Wheat Pool est une entreprise diversifiée.

Comme d'autres coopératives des Prairies, la Saskatchewan Wheat Pool a longtemps bénéficié du cadre de production et d'exportation des céréales mis en place au Canada dans les années 1930. On peut citer l'exemple de la Commission canadienne du blé, qui agit comme organisme de commercialisation. Les subventions au transport offertes par l'entremise du célèbre accord du Nid-de-Corbeau ont aussi favorisé le développement du secteur céréalier. Cependant, bien des choses ont changé, ces dernières années. Les soutiens gouvernementaux (subventions) sont en train de disparaître en raison des nouvelles réglementations (ou de la déréglementation) du commerce international, qui favorisent l'ouverture des marchés et plus de concurrence. Du coup, l'accord du Nid-de-Corbeau a été révoqué et l'on évoque déjà la possibilité d'abolir la Commission canadienne du blé.

Les coopératives¹ des Prairies ont été créées pour la plupart dans les années 1920, sauf la United Grain Growers (UGG), fondée en 1906. Elles sont nées dans un contexte d'imperfection de marché et d'exploitation des producteurs, et avaient pour but de défendre les intérêts des membres cultivateurs ou agriculteurs contre les grandes compagnies privées. Pourtant, les bouleversements récents passeront à l'histoire comme représentant les crises les plus percutantes du mouvement coopératif dans l'Ouest canadien.

La mondialisation des marchés tend à favoriser une concurrence accrue, et les entreprises de l'Ouest se livrent à une lutte pour garder ou augmenter leurs parts de marché. On assiste à des mouvements de consolidation, de fusions, d'acquisitions, d'alliances stratégiques, voire de transformations dans le mouvement coopératif agroalimentaire de l'Ouest. Les investissements nécessaires pour se repositionner sont souvent considérables, alors qu'il faut démanteler plusieurs unités de service et bâtir de nouveaux terminaux à grains, plus gros et plus performants. Pour amasser les capitaux nécessaires, les coopératives de l'Ouest explorent différentes avenues, dont la capitalisation boursière. C'est ce qu'a choisi de faire la Wheat Pool, un choix qui n'a pas été sans conséquences pour sa spécificité coopérative vite remise en question.

CAPITALISATION ET COOPÉRATIVES : UN MARIAGE DIFFICILE ?

Comme d'autres grandes coopératives, la Saskatchewan Wheat Pool éprouvait des difficultés à obtenir le capital permanent nécessaire pour financer ses activités. Celles-ci doivent lui permettre de générer des revenus suffisants pour couvrir les dépenses de fonctionnement, rembourser les membres qui se retirent, payer les impôts et taxes, maintenir et moderniser les installations de manutention de grains, prendre de l'expansion et diversifier son secteur agroalimentaire, et enfin payer les ristournes aux membres. Incapable de drainer un capital permanent suffisant pour se financer et désireuse de remédier au problème de sous-capitalisation, la coopérative décide de passer du mode de financement traditionnel à un système de financement axé sur le marché des actions boursières.

1. Principalement la United Grain Growers (UGG), la Saskatchewan Wheat Pool, l'Alberta Wheat Pool et la Manitoba Pool Elevators. Ces deux dernières coopératives ont fusionné en juillet 1999 pour former la coopérative Agricore. Quant à l'UGG, elle est devenue une entreprise privée à capital-actions en 1993.

Nous avons souligné, dans l'introduction, la problématique de la capitalisation des coopératives. On se rappellera, par ailleurs, que le risque financier d'une entreprise augmente parallèlement à son ratio dette-avoir propre. Pour la Wheat Pool, ce ratio a augmenté entre 1994 et 1995, comme l'indique le tableau 1. Les entreprises risquées (coopératives ou non) ne sont pas favorisées par les investisseurs ; elles ont plus de difficulté à emprunter des fonds et sont donc sujettes à des taux d'intérêt plus élevés sur leurs emprunts. Afin de baisser leur ratio dette-avoir propre et d'augmenter leur pouvoir d'emprunt, les coopératives ont récemment tenté d'accroître et de sécuriser leur capital social. De façon traditionnelle, l'augmentation des surplus passe par l'efficacité et la compétitivité sur le marché (transformation des produits pour plus de valeur ajoutée, *joint ventures*, économies d'échelle, etc.). De plus, en augmentant les trop-perçus, les coopératives génèrent plus de fonds propres lorsqu'une partie ou la totalité de ces trop-perçus sont réinvestis dans l'entreprise plutôt que distribués sous forme de ristournes.

Par ailleurs, le surplus généré dans une coopérative est traité très différemment du profit gagné dans une entreprise à capital-actions. Sur la base des principes coopératifs généralement acceptés, les trop-perçus de la coopérative sont redistribués aux membres au prorata des transactions ou du volume d'affaires du membre auprès de sa coopérative. Dans une entreprise privée capitaliste (classique), les profits sont distribués selon le nombre d'actions détenues par chaque investisseur (plus on dispose d'actions, plus on retire de dividendes). Avant la réorganisation de son capital social, les surplus de la Saskatchewan Wheat Pool étaient versés à chaque membre individuellement sous forme de ristourne (*patronage dividend*). De plus, une partie ou la totalité des sommes allouées en ristourne pouvait être conservée par la coopérative, les sommes retenues étant soit converties en parts sociales remboursables à une date ultérieure, soit traitées comme des emprunts directs aux membres.

Les principes coopératifs impliquent nécessairement que le capital investi soit retourné aux membres s'il cesse de servir à cette fin. Ainsi, la part de capitalisation appartenant directement aux membres (l'avoir des membres, qui *provient directement de l'investissement des membres ou des ristournes retenues ou converties*) doit ultimement être retournée à chacun selon un plan de remboursement dont se dote la coopérative. À la Saskatchewan Wheat Pool (avant la conversion), un membre encaissait son avoir lorsqu'il prenait sa retraite, dès qu'il atteignait l'âge de 70 ans ou lorsqu'il cessait d'exercer les activités agricoles conformément aux règlements de régie interne de la coopérative. Cette caractéristique de la structure de l'avoir de la coopérative diffère considérablement de la structure de l'avoir permanent des sociétés à capital-actions. En effet, de par sa

TABEAU 1
Points saillants de la situation financière de la Saskatchewan Wheat Pool, 1995-2000
(chiffres en milliers de dollars, sauf *)

	2000	1999	1998	1997	1996	1995
Chiffre d'affaires	3 326 956	3 594 657	4 168 648	4 229 325	3 959 401	3 769 872
Profits nets (pertes nettes)	(89 897)	(12 898)	16 285	47 290	48 355	32 582
Profits nets (pertes) par action de classe B	(2,40)	(0,34)	0,51	1,60	1,64	s.o.
Fonds de roulement	77 567	66 310	86 087	216 394	132 837	150 678
Cash-flow d'opérations	57 136	47 527	79 456	99 898	102 855	85 246
Actifs totaux	1 587 411	1 636 398	1 510 594	1 289 278	1 146 712	1 167 407
Dépenses en capital	109 771	270 524	183 286	71 451	75 175	65 571
Dette à long terme (échéance 1 an et plus)	534 269	468 638	214 877	202 165	81 080	92 703
Avoir des membres	543 612	638 258	666 081	504 657	469 238	443 700
Dividende par action de classe B	—	0,40	0,40	0,40	0,15	s.o.
Nombre de membres actifs (approximatif)*	50 000	50 000	60 000	60 000	60 000	78 000
Nombre d'employés (approximatif)*	3 000	3 300	3 300	3 000	3 000	3 000
Nombre de silos*	261	363	447	462	500	553
Nombre de centres de commercialisation de produits agroalimentaires*	48	40	30	30	26	26
Ratios*						
Retour sur investissement	-4,9 %	0,1 %	2,8 %	7,1 %	7,9 %	5,8 %
Retour sur avoir propre	-15,2 %	-2,0 %	2,8 %	9,7 %	10,6 %	7,7 %
Ratio courant	1,17	1,14	1,15	1,40	1,23	1,25
Fonds de roulement / dette à long terme	0,15	0,14	0,40	1,07	1,64	1,63
Ratio dette-avoir propre	58:42	50:50	41:59	39:61	36:64	51:49
Cash-flow / dette totale	7,70 %	7,40 %	17,20 %	31,10 %	38,80 %	18,30 %

Sources : Saskatchewan Wheat Pool, *Annual Reports*, 1995-2000.

nature rotative, le capital social de la coopérative est perçu, par les institutions prêteuses de l'Ouest canadien (surtout les institutions bancaires), comme étant des « ristournes différées » ; il est donc traité au même titre qu'une obligation ou une dette. Qui plus est, des changements dans les règles (principes) comptables de l'industrie devaient obliger les coopératives à comptabiliser l'avoir des membres comme une dette ; c'était un des problèmes cruciaux auxquels devait faire face la Saskatchewan Wheat Pool.

Selon les prévisions faites par la coopérative avant la réorganisation de la structure de capitalisation, l'accumulation de fonds par le biais des investissements des membres (leur avoir) ne devrait pas augmenter dans les prochaines années, à cause de l'accroissement anticipé du nombre de retraites. En effet, 46 % des fermiers de la Wheat Pool avaient plus de 55 ans en 1995 (la retraite étant prévue à 65 ans) et possédaient 104 millions de dollars en parts sociales remboursables. La coopérative remboursait déjà entre 20 et 30 millions de dollars par année en reconvertissant en argent comptant les parts sociales détenues par des membres. Les dirigeants de la coopérative prévoyaient que les montants dus pour les divers remboursements aux membres (ristournes, parts remboursables, etc.) devraient augmenter substantiellement durant les dix prochaines années, puisque l'effectif vieillissant possédait environ le tiers du capital social de la coopérative.

Compte tenu d'une réduction anticipée aussi significative de sa base de financement et des difficultés de capitalisation mentionnées plus haut, les dirigeants de la Saskatchewan Wheat Pool ne croyaient pas que la coopérative pouvait dégager les marges financières suffisantes pour rembourser les parts dues aux membres ayant droit, maintenir son pouvoir d'emprunt, moderniser ses installations actuelles (notamment les silos à blé) et diversifier ses activités dans les secteurs à haute valeur ajoutée². Ainsi, le *statu quo* se traduirait par une baisse de compétitivité de la coopérative face à des compagnies agroalimentaires multinationales comme Cargill, Pioneer, Archer-Daniels Midland Co., etc., voire à d'autres coopératives concurrentes de l'Ouest canadien et du Midwest américain, ce qui annonçait, selon ses dirigeants, la « mort » à terme de la Saskatchewan Wheat Pool.

C'est dans cet esprit que les 13 et 14 juillet 1994, 137 délégués élus de la SWP se prononcent sur l'opportunité d'une nouvelle structure de capitalisation (*equity conversion*). Le vote, favorable à 80 % (110 voix contre 27), alors que les deux tiers (92 voix) sont requis, donne le coup d'envoi

2. Pour financer ses projets d'expansion, de diversification et de capitalisation, la Wheat Pool aurait eu besoin de plus de 200 à 250 millions de dollars entre 1995 et 1998 (SWP, 1999).

de la transformation de la plus importante coopérative agroalimentaire du Canada. La Saskatchewan Wheat Pool change alors de structure de capitalisation, devenant la plus grande « compagnie agroalimentaire canadienne à actions publiques vendues en bourse » au Canada (*Canadian publicly-traded agri-business company*).

En 1994, alors que la Saskatchewan Wheat Pool célébrait ses 70 ans d'existence, la coopérative, forte de ses 84 000 membres, contrôlait 58 % des mouvements céréaliers de la Saskatchewan, 40 % du bétail de la province et environ 31 % de toutes les céréales manipulées dans l'Ouest canadien, avec une production de 10,3 millions de tonnes de grains. Elle occupait ainsi la position de plus grande entreprise de manutention et de distribution de céréales au Canada. Ses ventes totalisaient environ 2,1 milliards de dollars, laissant ainsi près de 31,1 millions de dollars de trop-perçus nets à la fin de l'exercice financier consolidé le 31 juillet 1994, soit des augmentations respectives de 31,2 % et 9,1 % par rapport à 1993. Les versements faits aux membres en argent comptant s'élevaient à 19 millions de dollars, par rapport à 27 millions en 1993, 30 millions en 1992, 24 millions en 1991 et 14 millions en 1990³. Par ailleurs, la coopérative présentait une dette à long terme⁴ accumulée d'environ 74,6 millions de dollars (dont 8,7 millions de dettes à échéance d'un an et 78 % de la dette totale due aux banques). Les actifs totaux de la coopérative s'élevaient à plus de 1,1 milliard de dollars, alors que l'avoir des membres se chiffrait à plus de 404 millions, une augmentation de 5,5 % par rapport à 1993 (SWP, *Annual Reports*, 1993, 1994 et 1995). À la fin de l'exercice financier de 1994, la Saskatchewan Wheat Pool comptait comme partenaires 19 entreprises affiliées et 3 grands groupes de sociétés comprenant en moyenne 3 entreprises affiliées.

LA CONVERSION DU CAPITAL SOCIAL DE LA SASKATCHEWAN WHEAT POOL

Les dirigeants de la SWP avaient décidé d'agir dès le début des années 1990, notamment face à la montée de la concurrence des grandes entreprises agroalimentaires multinationales qui, elles, avaient assez d'argent pour construire de nouvelles infrastructures de manutention et de distribution des grains. La coopérative devait moderniser ses infrastructures

3. Les versements d'argent comptant aux membres de la SWP représentaient environ 23 millions de dollars en moyenne annuellement entre 1990 et 1994.

4. Dans les états financiers de la SWP, toutes les dettes à échéance d'un an et plus sont considérées comme des dettes à long terme.

et, pour cela, avait besoin de suffisamment d'argent, ce que ne lui procurait pas (semble-t-il) l'ancienne structure financière, pour les raisons que nous venons d'évoquer plus haut. La recherche d'une source de capitalisation permanente est donc à la base de la conversion du capital qu'a entreprise la coopérative. Cette réorganisation impliquait essentiellement que toutes les parts sociales de la coopérative soient converties en actions de classes A et B. Les actions de classe A, avec droit de vote, sont vendues uniquement aux agriculteurs-membres, tandis que les actions de classe B, sans droit de vote, sont offertes aux investisseurs (agriculteurs ou autres) à la Bourse de Toronto.

Structure du capital social avant la conversion

Le capital social de la Saskatchewan Wheat Pool était formé par une seule catégorie de parts sociales, en nombre illimité, ayant une valeur unitaire de 1 dollar. Ces parts sociales étaient rachetables par la coopérative à leur valeur lorsque : a) les administrateurs accordaient un rachat général d'un certain pourcentage du montant total des parts détenues par chaque membre ; b) un membre cessait d'être agriculteur ou mourait ; c) un membre atteignait l'âge de 65 ans et était retenu par la coopérative pour le rachat de ses parts sur une période de cinq ans. À la fin de l'exercice financier de 1995, le nombre de parts sociales de la Wheat Pool s'élevait à 305 363 000 et chacune avait une valeur de 1 dollar, pour approximativement 78 000 membres (dont 60 000 membres actifs).

Répartition des actions pour la nouvelle structure du capital

Les parts sociales détenues par les membres avant la conversion ont été réparties en deux catégories d'actions : les actions de classe A, donnant le droit de vote, et les actions de classe B, sans droit de vote et vendues à la Bourse de Toronto. Les 25 premières parts sociales de chaque membre ont été transformées en une action de catégorie A d'une valeur unitaire de 25 \$. Le reste des parts sociales a été transformé en actions de catégorie B, selon un ratio de 10 parts pour 1 action. Les membres pouvaient soit vendre en partie ou en totalité les actions de catégorie B reçues en échange, pour un montant unitaire (par action) de 12 \$, soit en acheter davantage.

Les membres-agriculteurs se sont d'abord procuré (les premiers) environ 15,7 millions d'actions de catégorie B avant l'offre à la Bourse de Toronto, en plus de transformer leur avoir en actions de catégorie A, pour un total de 76 600 actions à 25 \$ chacune, soit un montant de plus de 1,9 million de dollars. Après l'application des programmes de vente

et d'achat d'actions par les membres et les employés de la SWP⁵, plus de 12,7 millions d'actions de catégorie B étaient toujours disponibles pour la vente au public le 2 avril 1996. Au total, au moment de leur mise en vente à la Bourse, les actions de catégorie B, sans droit de vote, représentaient plus de 99 % des actions (A et B) émises et 63 % de la capitalisation totale de la coopérative « publique » (voir le tableau 3, p. 277).

L'action avec droit de vote de catégorie « A »

Les points suivants résument les principales caractéristiques, ainsi que les principaux droits et obligations rattachés à une action de catégorie A⁶:

- La valeur de l'action est de 25 \$ et elle ne fluctue pas.
- L'action de catégorie A ne peut être détenue que par : une personne morale ou physique (un conjoint ou une conjointe, une réserve indienne, une municipalité, un organisme gouvernemental, une organisation religieuse ou un corps constitué) qui a comme activité l'agriculture ou l'élevage de poulet ou de bétail au Canada, ou qui possède une terre agricole au Canada qu'il utilise à cette fin.
- Le détenteur d'une action de catégorie A a le droit de voter pour se faire représenter par un délégué (démocratie représentative)⁷, selon le principe « un membre, un vote ». Le vote par procuration est interdit (sauf pour une personne morale, une personne légalement déclarée déficiente mentale, une réserve indienne ou une organisation religieuse). L'action appartient seulement à la personne dont le nom figure sur le certificat d'action (ou le coupon). Il n'y a pas de dividende rattaché à ce type d'action. Le détenteur a les mêmes avantages qu'un actionnaire ordinaire et détient la priorité sur les autres actionnaires en cas de dissolution de la coopérative publique.
- Il est impossible de détenir plus d'une action de catégorie A. Plusieurs personnes ne peuvent pas détenir conjointement ce type d'action (pas de *joint membership*). Elle ne peut être vendue, transférée ou assignée, mais elle peut être rachetée à sa juste valeur par la coopérative publique (i.e. Wheat Pool) ou le tenancier, en accord avec les règlements internes.

5. Les programmes s'appelaient Member Trading Program et Eligible Employees Share Purchase Plan.

6. Pour plus de détails et de précisions, voir les Statuts et règlements internes de la SWP. Voir *Saskatchewan Wheat Pool, Bylaws No. 1, the « Corporation »*, Art. 4.01 à 4.12.

7. Les membres à la base élisent leurs représentants (les délégués) dans chaque région ou district faisant partie de la structure de l'effectif de l'organisation. Les membres élisent ainsi des représentants qui agissent ensuite en leur nom.

- Une personne (morale ou physique) autre qu'un agriculteur ou n'exerçant pas une activité agricole (y compris l'élevage de poulet et de bétail) au Canada peut acheter une action de catégorie A et obtenir le statut d'« actionnaire honorifique », sans droit de vote ni autre pouvoir rattaché à ce type d'action.
- Le conseil d'administration peut racheter une action de catégorie A en tout temps, lorsqu'il le juge nécessaire (pour les intérêts de la coopérative publique).

L'action sans droit de vote de catégorie B

Les points suivants résument les principales caractéristiques, ainsi que les principaux droits et obligations rattachés à une action de catégorie B⁸ :

- L'action de catégorie B n'a pas de valeur nominale et le porteur n'est pas autorisé à assister aux réunions des actionnaires ou des délégués de la coopérative, notamment l'assemblée annuelle des propriétaires d'actions de catégorie A, et ne peut donc voter lors de telles réunions. Le porteur de ce type d'actions a cependant le droit de recevoir la documentation et de participer aux réunions des propriétaires d'actions sans droit de vote de catégorie B, où il est autorisé à avoir autant de droits de vote qu'il détient d'actions de catégorie B. Le vote se fait comme dans les compagnies à capital-actions classiques (un vote par action ou par pourcentage d'action détenue ; vote par procuration permis ; etc.).
- Le porteur d'actions de catégorie B a droit aux dividendes selon le nombre d'actions qu'il possède et les montants déterminés par le conseil d'administration. Deux personnes ou plus peuvent détenir une même action de ce type (*joint membership*).
- Un vote aux deux tiers des détenteurs d'actions de catégorie B présents ou représentés à l'assemblée générale est requis pour approuver les orientations de la direction de la Wheat Pool qui affecteront les droits des détenteurs d'actions de catégorie B, tels que : la fusion avec une autre compagnie, entraînant un changement dans le contrôle de la Wheat Pool ; la vente, la location ou l'échange, en totalité ou en partie, de biens de la coopérative autres que ses moyens de production ; la création de nouvelles catégories d'actions ; la modification des caractéristiques des

8. Pour plus de détails et de précisions, voir les Statuts et règlements internes de la SWP. Voir Saskatchewan Wheat Pool., *Bylaw No. 1 of Saskatchewan Wheat Pool, the « Corporation », Art. 4.13 à 4.23.*

actions ; le rajout, la modification ou la suppression de droits, de privilèges, de restrictions et de conditions, dont les droits rattachés aux dividendes pour les actions des catégories A et B.

- Des actions de catégorie B ne pourront être émises, vendues, transférées ou assignées à une personne si la transaction profite à cette personne, directement ou indirectement, compte tenu des actions de catégorie B détenues par une autre personne qui lui est associée ou affiliée, pour plus que 10 % des actions de catégorie B de la coopérative émises et en circulation.

QUELQUES RÉFLEXIONS SUR LA NOUVELLE FORMULE DE CAPITALISATION DE LA SASKATCHEWAN WHEAT POOL

Avant la conversion, à l'image des pratiques généralement reconnues dans le mouvement coopératif, les trop-perçus étaient redistribués à chaque membre au prorata de ses activités avec la Saskatchewan Wheat Pool (notion de ristourne). La coopérative aura versé plus de 845 millions de dollars en ristournes entre 1926 et 1995. En d'autres mots, la coopérative aura ristourné en moyenne 12,2 millions de dollars par année à ses membres durant 69 ans⁹ (SWP, 1996, p. 60).

Après la conversion du capital social de la Wheat Pool, le principe de *ristourne au prorata des transactions avec la coopérative* est aboli et remplacé par celui de *dividende par action*. Pour l'année financière qui se terminait le 31 juillet 1996, et après le lancement des actions de catégorie B à la Bourse de Toronto (TSE 300) le 2 avril 1996, le conseil d'administration a fixé le dividende à 0,15 \$ (ou 15/100) par action. Cette nouvelle politique de dividende n'a plus rien à voir avec l'ancienne politique de ristourne de la coopérative. Étant donné que presque tous les investissements des membres sont convertis en actions de catégorie B, ces derniers doivent se soumettre aux aléas du marché, c'est-à-dire à la fluctuation de la valeur de leurs actions (donc de leurs avoirs) sur le marché boursier. Dorénavant, si un membre désire obtenir un paiement pour les actions qu'il détient, il devra le faire en vendant ses actions, en tenant compte de la possibilité de perdre ou de gagner de l'argent par rapport à la valeur des actions au moment où il les a achetées.

9. Sauf pour trois années durant lesquelles il n'y a pas eu de ristourne aux membres.

Ce changement fondamental impose une nouvelle culture d'entreprise à la coopérative, qui doit maintenant retourner vers « l'extérieur » (le marché financier) pour sa capitalisation. Autant les membres fournissaient l'essentiel du capital avant la conversion, autant presque toute la capitalisation actuelle de la coopérative est d'origine externe (dans le sens structurel, c'est-à-dire que les capitaux de l'entreprise sont obtenus par l'intermédiaire de la bourse, et non plus directement des membres). Même si les membres détiennent la majorité des actions de catégorie B, la valeur de ces actions n'en demeure pas moins déterminée par le jeu de l'offre et de la demande (le marché) à la bourse. Par conséquent, ce n'est plus le montant que les membres (c.-à-d. le conseil d'administration) décident de réinvestir dans la coopérative qui déterminera le niveau de capitalisation, mais bien la valeur des actions de catégorie B.

Le changement de culture ne touche pas seulement la source et le niveau de capitalisation de la coopérative ; il affecte aussi la relation d'usage qu'entretiennent les membres avec la coopérative. Contrairement à ce qui prévalait avant la réorganisation, le membre ne reçoit plus la ristourne au prorata de ses activités avec la SWP. La nouvelle formule de capitalisation brise ce lien d'usage, car le membre reçoit des dividendes ou réalise des gains sur ses actions en fonction de la valeur de l'entreprise sur le marché, cette valeur dépendant elle-même des performances de l'entreprise et, ne l'oublions pas, de la perception qu'en ont les investisseurs (dont les membres agriculteurs). L'effritement du lien d'usage par la nouvelle formule de capitalisation de la Wheat Pool est souvent sujet de controverse, car il tend à remettre en cause, aux yeux de plusieurs, la « vraie » coopérative. Sans doute les tenants de la conversion diront-ils que la nouvelle formule respecte le troisième principe de l'Alliance coopérative internationale (ACI), qui dit que « les membres contribuent équitablement et démocratiquement au capital de leur coopérative », ainsi que le quatrième principe qui dit entre autres qu'une coopérative peut se capitaliser par des sources externes, mais que ses membres n'en doivent pas moins s'assurer de garder le contrôle démocratique et de maintenir l'autonomie de leur coopérative : voilà un des défis (avec la possible baisse de la valeur des actions) auxquels la SWP devra se mesurer à long terme.

L'ÉVOLUTION RÉCENTE DE LA SASKATCHEWAN WHEAT POOL, 1997-2000 : LES LEÇONS ET DÉFIS DE LA BOURSE

La situation financière

En 1997, un an après le début de la vente en bourse des actions de catégorie B de la Saskatchewan Wheat Pool, on observait une bonne tenue de la coopérative publique sur le marché boursier. Plus de 18 millions d'actions ont été échangées entre le 2 avril 1996 (date de leur première mise en vente) et le 2 avril 1997 sur le parquet de la bourse de Toronto (sous le sigle SWP.B). Durant cette période, l'action de la Wheat Pool a atteint un sommet de 20,95 \$, alors que son prix de lancement à la bourse avait été de 13,12 \$ (Bryck, 1997, p. 6). En février 1997, 80 % des actions de catégorie B, sans droit de vote, de la coopérative étaient détenues par des Canadiens, dont 67 % par des résidents de la Saskatchewan¹⁰. On estime que 66 % des membres détenaient des actions de catégorie B, soit 47 % des actions de ce type en 1998.

Pour l'exercice financier se terminant le 31 juillet 2000, la Wheat Pool affichait un chiffre d'affaires de 3,3 milliards de dollars, en baisse de 7,4 % par rapport à 1999. Qui plus est, l'entreprise accusait une perte nette de 89,9 millions de dollars, en hausse de 77 millions par rapport à 1999 (voir le tableau 1). La SWP était aussi en manque de liquidités à la fin de l'année financière 2000, pour un montant de 9,2 millions de dollars. Comme le précédent, l'exercice 2000 a été très difficile pour la coopérative. L'exercice se terminant en juillet 1999 avait été une année pénible pour la Saskatchewan Wheat Pool, qui fêtait alors ses 75 ans d'existence. Les effets combinés de la baisse des ventes (ou exportations) de blé (deuxième des pires performances des 24 dernières années), des mauvaises conditions climatiques, de la surproduction mondiale en agroalimentaire, de la baisse des prix des produits et de dépenses d'investissement importantes avait fait connaître à la coopérative publique l'un des pires exercices de son existence. La baisse des exportations de blé a aussi fait mal à l'entreprise. Les responsables de la Saskatchewan Wheat Pool attribuent la baisse de 1999-2000 à la surproduction de blé dans les pays exportateurs, aux politiques de subventions appliquées aux États-Unis et en Europe (allusion à la concurrence déloyale) et à une baisse de la demande mondiale. Les pertes de la coopérative publique sont de plus directement reliées à la restructuration de sa filiale CSP

10. Soixante-dix-huit pour cent des actions de catégorie B étaient détenues par des Saskatchewanais en 1996. De plus, on estime que 52 % des employés (1 600) détenaient pour plus de 14 millions de dollars d'actions (4 %) en 1996.

Foods (division de la transformation, dont la meunerie), aux provisions pour amortissement des investissements de la Wheat Pool dans sa filiale Matrix Ltd (division de la manutention et de la mise en marché du grain) ainsi qu'aux mauvaises performances financières enregistrées dans les secteurs de la manutention et de la mise en marché des céréales, et de la commercialisation des bovins et des porcins.

Dans ce contexte de turbulences, les principales orientations de la coopérative, dès mars 2000, ont été les suivantes :

- élimination de 75 postes de gestionnaires et de 200 autres emplois (dont 81 au 31 juillet 2000) ;
- fermeture de 298 élévateurs ou silos sur 2 ans (1998-2000) ;
- vente des participations (53 %) dans le terminal portuaire de Gdansk en Pologne ;
- vente des participations (35 %) dans Robin's Foods Inc. ;
- liquidation des participations (50 %) dans SWP Matrix Ltd (basée à Newark en Angleterre) ;
- effacement des pertes dans Agro Pacific Industries Ltd (détenue à 40 %), en faillite ;
- suspension (dès le 21 juin 2000) du versement des dividendes jusqu'à ce que l'entreprise recommence à faire des profits ;
- réorganisation entière des divisions d'activités, notamment par la création d'un seul groupe de Céréale ou de Grain, qui inclura le Service des relations avec les membres ; puis embauche de deux conseillers externes pour assister le conseil d'administration (SWP, 2000).

Comme pour toute entreprise inscrite en bourse, la valeur des actions de la Saskatchewan Wheat Pool diminue, compte tenu de la baisse des performances financières de l'entreprise et des prévisions moins optimistes des investisseurs. Le prix de l'action de la SWP a clôturé en forte baisse, à 3,55 \$, à l'exercice se terminant le 31 juillet 2000, après avoir clôturé à 8,60 \$ en 1999 (voir le tableau 2). Depuis 1996, la valeur de l'action de la Saskatchewan Wheat Pool a atteint son sommet d'échange quotidien en 1998, à 24,40 \$. Mais, compte tenu des résultats financiers négatifs de la coopérative publique pour l'exercice 2000 et des perturbations que vit le secteur agroalimentaire en Amérique du Nord (voire dans le monde), la valeur de l'action de la SWP devrait continuer à connaître des pressions à la baisse par rapport à sa valeur d'avant 1997. Le 8 décembre 2000, l'action de catégorie B de la Wheat Pool ne valait que 3 \$, après avoir chuté jusqu'à environ 2,50 \$ en septembre 2000

TABLEAU 2

**Évolution de la valeur de l'action de catégorie B
de la Saskatchewan Wheat Pool, 1996-2000
(montant en dollars canadiens (\$) sauf (*))**

	Haut	Bas	Fermeture	Nombre d'actions en circulation (*)
2000	10,20	3,20	3,55	37 425 000
1999	17,00	7,90	8,60	37 425 000
1998	24,40	16,00	17,00	37 421 000
1997	20,95	14,00	16,20	39 572 000
1996	16,40	13,13	14,20	29 572 000

Notes : Les actions de catégorie B de la Saskatchewan Wheat Pool s'échangent à la Bourse de Toronto (TSE 300) depuis le 2 avril 1996 sous le sigle SWP.B. Le prix de lancement était de 12 \$ l'action. Les valeurs sont indiquées pour l'exercice financier de la Wheat Pool, qui se termine le 31 juillet. Source : Saskatchewan Wheat Pool, *Annual Report*, 2000.

TABLEAU 3

**Évolution de la structure de capitalisation de la Saskatchewan
Wheat Pool, 1995-2000 (en pourcentage)**

Capitalisation	2000	1999	1998	1997	1996	1995
Dette à court terme	16,0	13,1	21,5	14,2	24,8	41,2
Dette à long terme	41,0	36,2	18,7	24,2	11,0	10,3
Actions de cat. A	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	49,1
Actions de cat. B	41,5	49,2	57,8	60,1	63,1	s.o.
Autres	1,3	1,3	1,8	1,3	0,8	-0,6
Total	100	100	100	100	100	100

Sources : Saskatchewan Wheat Pool, *Annual Reports*, 1999-2000.

(Canoe, site Internet). De plus, la part des actions de catégorie B dans la capitalisation totale de l'entreprise ne cesse de diminuer depuis 1996 (voir le tableau 3).

Malgré ce mouvement à la baisse de la valeur de l'action de la coopérative, ses dirigeants demeurent optimistes quant à l'avenir. Ils fondent leurs prévisions de croissance ou de profits sur l'augmentation de la demande mondiale – notamment dans les pays en développement, où la population ne cesse d'augmenter – pour les produits alimentaires, l'amélioration de la capacité et de l'efficacité de production de la coopérative (nouveaux élévateurs plus performants et diversification des activités), la baisse des barrières au commerce (barrières tarifaires, subventions aux producteurs américains et européens, etc.) dans le cadre de l'OMC, etc.

Contrairement à la formule qui prévalait avant 1996, les membres-investisseurs de la Saskatchewan Wheat Pool voient maintenant la valeur de leur avoir (en actions) dans la coopérative publique baisser lorsque la valeur de l'action en bourse est moindre que le prix auquel ils l'avaient achetée. Ils subissent réellement des pertes s'ils décident de vendre leurs actions à un prix moindre qu'à l'achat. Voilà une situation fondamentalement différente de l'ancienne formule coopérative, qui n'accordait pas de valeur spéculative aux parts sociales (parts à prix fixe et à intérêt limité) comme le fait la formule de capitalisation boursière. Les membres-investisseurs doivent donc se préoccuper maintenant de la valeur présente et future de leur avoir dans la coopérative publique, en plus des problématiques liées directement à leur métier de producteur agricole. La stabilité des investissements des membres avant la conversion du capital a été remplacée par une certaine volatilité des actions en bourse (c.-à-d. l'avoir des membres), ce qui entraîne une certaine pression supplémentaire sur les membres-agriculteurs-investisseurs. L'avenir (à moyen et à long termes) dira ce que les membres tireront comme expérience réelle de la nouvelle formule de capitalisation. Toutefois, on sait déjà que la capitalisation boursière a permis à la Saskatchewan Wheat Pool d'aller chercher des fonds supplémentaires qui pourraient assurer le financement à long terme de ses investissements. Par contre, la question de savoir comment les impératifs financiers et les valeurs et principes coopératifs cohabiteront à long terme reste sans réponse.

Réingénierie des relations de la Wheat Pool avec ses membres

La conversion du capital social de la Saskatchewan Wheat Pool entraîne sans contredit une révision du rôle des membres et de leur relation avec leur coopérative. De fait, la situation actuelle implique nécessairement une plus grande attention des membres à la gestion financière de la coopérative, car la valeur de leur avoir n'est plus « garantie », la plupart des sommes investies étant maintenant des actions cotées en bourse. La valeur de l'avoir des membres subit des baisses ou des hausses, selon (entre autres) la santé financière de l'entreprise et la confiance des investisseurs (y compris les membres eux-mêmes) envers l'industrie.

À la suite de la conversion du capital social, le comité chargé des relations avec les membres et de l'information¹¹ a constaté que les membres voulaient une plus grande implication dans les activités de la coopérative. Même si leur engagement constant était nécessaire dans le passé, la

11. Le Member Relations and Information Committee est composé de cinq membres du conseil d'administration, désignés chaque année par le président du Conseil.

conversion du capital est venue renforcer le besoin des membres d'être plus proches de leur coopérative. D'ailleurs, le conseil d'administration et la direction avaient intérêt à s'assurer la participation active des membres, afin de faire accepter la conversion du capital social. Une première tentative de renouvellement de la dynamique du Comité chargé des relations avec les membres (le programme Committee Renewal) avait été amorcée avant la conversion effective du capital social de la coopérative, mais les changements ont été reportés à une date ultérieure à la conversion. En 1997, le programme Committee Renewal n'avait toujours pas réussi à insuffler une nouvelle dynamique aux relations entre la coopérative et ses membres.

Consciente de l'importance d'établir les meilleures relations possibles entre les principaux organes de la coopérative (effectif, conseil d'administration et direction), la Saskatchewan Wheat Pool a entamé en juillet 1997 un projet de réingénierie de l'implication des membres. À l'issue du projet, en février 1998, 19 recommandations ont été formulées par l'Équipe de réingénierie (dirigée par Doug Leask)¹², puis approuvées par le conseil d'administration.

Sur proposition de l'Équipe de réingénierie, 40 réseaux d'implication des membres, ou MIN¹³, ont été créés dans toute la Saskatchewan. Chaque MIN représente environ 1 500 membres et est géré par des équipes appelées MIT, composées de 3 ou 4 délégués et de 3 ou 4 employés. Chaque équipe détermine les types d'outils et d'activités dont elle a besoin pour augmenter l'implication des membres dans son réseau. Les méthodes à utiliser sont proposées par le Comité des relations avec les membres. Les équipes (MIT) disposent aussi d'outils et d'activités de développement de l'implication des membres tels que les discussions (forums) sur Internet, les *focus groups*, les réunions de membres et le *TalkMail*.

CONCLUSION

Au moment où l'environnement économique et social mondial change, en particulier dans le domaine agroalimentaire, nous devons demeurer pragmatiques lorsqu'il s'agit de déterminer quels changements les coopératives doivent effectuer pour survivre. Dans le cas de la Saskatchewan Wheat Pool, les gens se sont associés et ont organisé leurs affaires autour des principes d'équité et d'égalité, pour finalement arriver à changer la façon dont les céréales étaient commercialisées dans les Prairies canadiennes. Au départ, les membres de la coopérative avaient une vision commune du rôle que devrait jouer la coopérative pour satisfaire leurs besoins.

12. La Reengineering Team, composée de huit personnes, a amorcé ses travaux en septembre 1997.

13. Un MIN (Member Involvement Network) est lui-même composé d'équipes appelées Member Involvement Teams (MIT).

On peut s'attendre à ce que certaines coopératives n'agissent pas toujours parfaitement en accord avec les valeurs et principes coopératifs. À cet égard, les deux dernières décennies ont été difficiles pour la Saskatchewan Wheat Pool. La crise des agriculteurs, le haut niveau d'inflation, le changement de réglementation internationale en matière de commercialisation des produits agroalimentaires, la concurrence internationale grandissante et la baisse du prix des céréales ont exercé une pression sur la Wheat Pool, la forçant à évoluer vers une situation financière solide afin de faire face à ses problèmes économiques (notamment la concurrence) et sociaux. Cet environnement instable a constamment influencé la coopérative dans ses pratiques.

Traditionnellement, les coopératives naissent pour répondre à des conditions économiques oppressives ou défavorables pour le plus grand nombre. Elles apportaient des changements dans le système (économique et social). En réorganisant sa structure de capitalisation, la Saskatchewan Wheat Pool vient, d'une certaine façon, de démissionner devant le mode de fonctionnement purement capitaliste, qu'elle avait pourtant dénoncé au moment de sa création et durant une bonne partie de son existence, perdant ainsi sa capacité d'effectuer des changements susceptibles de modifier le système économique actuel (le néolibéralisme) et de préserver le mode de fonctionnement coopératif. À l'origine, pourtant, comme à l'époque des Pionniers de Rochdale, la Saskatchewan Wheat Pool était née du pouvoir des personnes, qui leur permettait de travailler ensemble (sous l'égide des valeurs et principes coopératifs) et d'atteindre leurs objectifs économiques et sociaux.

L'analyse de l'évolution historique de la Saskatchewan Wheat Pool¹⁴ nous permet de tirer quelques conclusions importantes :

- La Wheat Pool fait face à des problèmes autant d'ordre économique que philosophique.
- Les gestionnaires semblent avoir pris le dessus sur les réflexions stratégiques de la coopérative, aux dépens d'un effectif devenu passif au fil du temps.
- La coopérative semble avoir ignoré pendant longtemps l'effet des changements démographiques de l'effectif sur les activités de l'entreprise. De plus, la planification adéquate du remboursement de l'avoir des membres semble avoir trop tardé.

14. Une étude de l'évolution historique de la Saskatchewan Wheat Pool est en traitement pour publication dans les cahiers de recherche de l'Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke (IRECUS). Nous renvoyons aussi nos lecteurs aux travaux de Assoumou Ndong et Girard (2000).

- La formation de la relève au fil du temps semble déficitaire. De plus, il y a eu peu de communication dynamique entre la coopérative et ses membres afin de permettre à ces derniers de réfléchir et d'intervenir continuellement dans le devenir de la Wheat Pool.
- L'implication des membres dans la recherche de nouvelles sources de financement paraît même déficiente pour une question aussi cruciale que la conversion du capital social d'une aussi grande coopérative. Les gestionnaires avaient le contrôle presque total du processus de conversion.
- La démocratie représentative a été privilégiée au maximum durant le processus de conversion, au détriment de la démocratie participative souvent prônée par le mouvement coopératif.
- Les nouvelles orientations en matière de relations de l'entreprise avec ses membres (réingénierie de l'effectif) témoignent d'une érosion de la vie démocratique au sein de la Wheat Pool.
- Les options de capitalisation étudiées ne reflètent par nécessairement une vision basée sur l'autofinancement. Les grands projets d'infrastructures ont probablement occupé toute la place dans les orientations stratégiques de la coopérative.
- La structure de capitalisation actuelle de la Wheat Pool remet en cause la notion de « propriétaire-usager », si chère au Pionniers de Rochdale. De plus, le principe de « redistribution des surplus au prorata des transactions » est pratiquement aboli.
- Malgré le maintien du principe « un membre, un vote » au conseil d'administration, on ne peut ignorer le pouvoir déterminant qu'auront les actionnaires (détenteurs d'actions de catégorie B) sur les activités de l'entreprise. Pour l'instant, la limite de 10 % quant au nombre d'actions de catégorie B détenues par un tiers prévient la prise de contrôle de l'entreprise par un petit groupe d'actionnaires (agriculteurs ou autres).
- Les projections sur la valeur de l'action semblent avoir été trop optimistes. Les difficultés actuelles de l'entreprise, compte tenu des réalités du marché de l'agroalimentaire, montrent que le marché boursier n'est pas une panacée en matière de financement pour une coopérative.
- La nouvelle structure de capitalisation de la Wheat Pool renforce plutôt la dimension économique et financière de l'entreprise, sans nécessairement améliorer les valeurs et principes coopératifs, ni à l'intérieur de l'entreprise, ni dans l'ensemble du mouvement

coopératif. Qui plus est, lorsque l'entreprise se porte mal, il devient plus difficile de maintenir l'équilibre entre les dimensions sociale et économique intrinsèques à la formule coopérative.

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

ACI	Alliance coopérative internationale.
IRECUS	Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke.
MIN	Member Involvement Network.
MIT	Member Involvement Teams.
OMC	Organisation mondiale du commerce.
UGG	United Grain Growers.
SWP	Saskatchewan Wheat Pool.
TSE	Toronto Stock Exchange.

BIBLIOGRAPHIE

- BRYCK, R.M. (1997). *Saskatchewan Wheat Pool: A Year Later – Evaluations and Analysis on Becoming a Public Traded Co-operative*, Saskatoon, conférence présentée au congrès des Sociétés savantes (Learned Societies Congress), 31 mai-2 juin.
- NDONG, F. ASSOUMOU (2001). *Capitalisation des coopératives. La Saskatchewan Wheat Pool de 1924 à aujourd'hui, ou de l'émergence à la capitalisation de la coopérative par le marché boursier*, Cahier de recherche de l'IRECUS, IREC 01-01, Université de Sherbrooke.
- NDONG, F. ASSOUMOU et J.-P. GIRARD (2000). *Développement coopératif comparé, Québec-Saskatchewan : les formes organisationnelles des coopératives dans le domaine de la santé, la capitalisation des coopératives dans le secteur agro-alimentaire*. Sherbrooke. Cahiers de recherche de l'IRECUS, IREC 00-02. Université de Sherbrooke.
- SASKATCHEWAN WHEAT POOL (1993 à 2000). *Annual Reports*, Regina, Saskatchewan Wheat Pool.
- SASKATCHEWAN WHEAT POOL (1996). *Amended and Restated Prospectus*, 28 février, Regina, Saskatchewan Wheat Pool.
- SASKATCHEWAN WHEAT POOL [s.d.]. *Bylaws No. 1 of Saskatchewan Wheat Pool (the Corporation)*. Regina, Saskatchewan Wheat Pool.

Sites Internet

- Canoe : www.canoe.qc.ca/RatioActions/index.html
 Saskatchewan Wheat Pool : www.swp.ca

CHAPITRE

14

COOPERATIVES AND DEMOCRATIC LINKAGE IN ENGLISH CANADIAN CIVIL SOCIETY

David Laycock

*Political Science
Simon Fraser University*

SUMMARY

English-Canadian cooperatives currently have an opportunity to present themselves in terms that afford them a broad and attractive policy relevance to Canadian governments and to elements of the Canadian public. This opportunity has arisen, to some degree, because senior policy planners are looking at the question of which policies and social organizations will support a strengthening of "civil society" in Canada. Insofar as cooperatives have a long track record as broadly connected and democratic organizations in Canadian civil society, with the ability to foster positive economic, social and political values, they should be well positioned to present themselves in a favorable light to both policy makers and the broader Canadian public.

In this paper, I argue that English Canadian cooperatives currently have an opportunity to present themselves in terms that afford them a broad and attractive policy relevance to Canadian governments and to elements of the Canadian public. This opportunity has arisen, to some degree, because senior policy planners are now looking at the question of which policies and social organizations will support a strengthening of “civil society” in Canada. Insofar as cooperatives have a long track record as broadly connected and democratic organizations in Canadian civil society, with the ability to foster positive economic, social and political values, they are well positioned to present themselves in a favorable light to both policymakers and the broader Canadian public.

I begin by considering the current vogue in talk about civil society: what is it, why is it now of concern to policymakers, and why should cooperatives care about these new concerns? I then consider why civil society is important to democratic politics, with reference to three concepts at the centre of complementary answers to this question: citizenship, social cohesion and social capital. I argue that these three answers can be integrated through a concept of “democratic linkage.”

The next question is, how well do cooperatives contribute to “democratic linkage” in English Canadian civil society? To answer this, I begin by unpacking two aspects of economic democracy in cooperatives which can contribute in distinctive ways to democratic linkage in civil society. The discussion then considers which aspects of these dimensions of economic democracy are well developed in the English Canadian cooperative experience and which are underdeveloped. I conclude with a comment on why it is important for cooperatives to think of and present themselves as instruments of democratic civil society.

THE CURRENT VOGUE IN TALK ABOUT CIVIL SOCIETY

Why Look at Cooperatives through the Lens of Civil Society?

Civil society is one of the most popular terms in contemporary social science and political theory. Since the collapse of the Soviet empire and the wave of “democratization” in Eastern Europe and Latin America, virtually everyone has agreed that a stronger civil society is a prerequisite of a healthy democratic politics in both the new and the established democracies. According to Michael Walzer (1995, p. 153), a well-known American political theorist, civil society is “the space of un-coerced human association, and also the set of relational networks – formed for

the sake of family, faith, interest and ideology – that fill this space.” For Charles Taylor (1995), Canada’s best known philosopher, civil society is a characteristic of liberal modernity, in which public life becomes the site of open and pluralistic interaction among free and increasingly equal citizens.

So civil society is about pluralistic and democratic interaction among citizens, pursuing their diverse and occasionally shared interests, values and most deeply held beliefs, typically in association with other citizens who share these interests and values. Civil society involves economic, social and cultural activities that take place outside of the direct control of the state.

In both Canada and the United States, there is an emerging consensus among public opinion makers and policy elites that civil society has gone into decline over the past several decades, that it needs strengthening, and that institutions and organizations, that can contribute to this strengthening deserve to be supported through changes to public policy. Even though the institutions, organizations and practices of civil society are independent from direct control by state agencies, state policy and regulation, public institutions of governance as well as, do a great deal to set the framework within which civil society takes shape. So, if policy makers believe that desirable social or economic benefits can come from a strengthening of civil society through government policy, their explicit attention to the relationship between policy choice and civil society will draw crucial attention to opportunities for non-state organizations to contribute to this strengthening.

It now appears that these links and opportunities are part of the policy-planning process at the federal level and in most provinces as well. This has occurred over the past five years. According to Jane Jenson (1998, p. 38) of the Université de Montréal, the ideas of civil society and social cohesion have “seized the attention of policy communities” in North America.

Why Should Cooperatives Care about This?

As I have shown in earlier research, cooperatives in English Canada have always had difficulty presenting the “cooperative alternative” in federal policy discussions (Laycock, 1987, 1989, 1990 and 1994). Bringing cooperatives into higher profiles in current policy debates requires attention to current “buzzwords” in policy communities. There is little doubt that other social “third-sector” and economic organizations, including private

financial enterprises, are jumping on this latest civil-society-enhancing-policy bandwagon. But for once, cooperatives have something of a natural competitive advantage on this rhetorical terrain.

The language of civil society and the closely related idea of social cohesion naturally lend themselves to demonstrating the distinctive social and economic values inherent to the cooperatives' ways of operating. But like all political language, that of civil society and social cohesion is highly contested from a wide range of ideological perspectives. For example, the Fraser Institute is now sending out speakers to argue that civil society and social cohesion can *only* be strengthened if the private sector is given far more scope for expansion, taxes are slashed and the state presence in the marketplace is curtailed. This perspective sees an activist state as antithetical to civil society, while a dynamic and "free" market operating in all spheres of social choice is seen as the backbone of a healthy civil society.

"Unfettered market economy" and "civil society" are treated as synonyms by the Fraser Institute and other forces on the Canadian new right (Laycock, 2001). By contrast, civil society has historically been seen by other political and social actors to involve not just private enterprise, but also considerable non-profit organizational activity, "third"-sector economic activity, including that of cooperatives, and various forms of political and social advocacy in the name of social justice. As with other terms like equality, freedom, social justice and democracy, the ideological battle has been joined over the idea of civil society, and all serious players in Canadian social and economic life need to work out their own, policy-relevant understanding of this concept.

So Canadian cooperatives need to seize the opportunity to present their organizations in the favorable light that the language of civil society and social cohesion affords. In fact, this opportunity to participate in public policy deliberations is one of the best to have arisen for English-Canadian cooperatives over the past several decades. In making their cases for public policy that works for, rather than against, cooperative enterprises, Canadian cooperatives can take advantage of two key features of the policy debate over healthy civil society. First, the Canadian public is clearly concerned about the decline in social cohesion and the democratic deficits in their associational and public life. Decreased confidence in governments and politicians, declining voting rates and levels of participation in conventional political organizations, and a still widespread belief that major social and economic problems need to somehow be effectively addressed through collective social responses are all signs of potential public receptiveness toward cooperative enterprises (Young, 1999; Nevitte, 1996; Nevitte *et al.*, 1999). The other key feature is that with conventional welfare state responses to social problems seen as increasingly

suspect or inefficacious by Canadian citizens, locally grounded and democratically organized responses by cooperatives can be very appealing. Cooperatives' responses can obtain public appeal not just as abstract improvements to ailing civil society, but as concrete, self-sufficient means of addressing identifiable and manageable social needs.

CIVIL SOCIETY, DEMOCRATIC POLITICS AND COOPERATIVES

Why is civil society important to democratic politics? Three broad answers involving the concepts of citizenship, social cohesion, and social capital can be integrated with the aid of a notion of "democratic linkage." Throughout this section, I rely heavily on the excellent discussion of social cohesion and related concepts in Jane Jenson's recent (1998) study, *Mapping Social Cohesion: The State of Canadian Research*.

First, dynamic civil society requires "civic health," and civic health is sustained through active *citizenship*. Citizen participation in public life, in political parties and other organizations, is vital to the democratic character of political and social life (Beiner, 1995). Citizens who passively consume goods and services but make no active contribution to deliberation about or formulation of options in public life do not contribute to civic health, even though "democratic discipline" – or restraint in the demands made of public services – does make the work of governments easier. But ease for governments has not historically been a feature of meaningful and rewarding democratic practice.

Then, dynamic civil society requires social health, and social health requires at least a moderate degree of *social cohesion*. According to Jane Jenson (1998, p. 3), "the international policy community has recently adopted the concept of social cohesion with enthusiasm, finding in it a way of discussing the interconnections among economic restructuring, social change and political action." Jenson (p. 15-17) identifies five dimensions of social cohesion. It involves citizens having:

1. a sense of belonging in community,
2. real opportunities for inclusion in the labour market,
3. real opportunities for and experience in civic involvement,
4. recognition and tolerance of socio-cultural pluralism,
5. a broadly shared sense of the legitimacy of representative organizations and institutions.

Finally, dynamic civil society is related to economic health. Community-inclusive *social capital* is a necessary foundation of social cohesion, and thus of strong citizenship. Social cohesion is also increasingly seen as a precondition of strong economic performance, by well-known Canadian economists such as Judith Maxwell and Lars Osberg (Jenson, p. 22). What they appear to have in mind is that widespread opportunities for pluralistic political, social and economic inclusion will generate not just more equitable, but also stronger economic performance. By the same token, high levels of social inequality, cultural intolerance, economic marginalization and political exclusion will inhibit economic growth. For social cohesion to have positive economic effects, communities and countries need to have a large stock of "social capital."

Social capital is variously defined. Some use this term to refer to the density and quality of ties among persons and households. Others see it in terms of the social institutions that create and sustain honesty, law-abidingness and nurturance of the young (Jenson, p. 28). Robert Putnam (1993), perhaps the most famous contributor to debates on the importance of social cohesion and social capital, sees social capital as "features of social organization, such as networks, norms, and trust." For him, social networks produce the "capital" of trust, which is essential to strong economic performance and good government. However social capital is defined, those who investigate it contend that it is strongly connected to the institutions and norms that are part of active citizenship, and hence strong civil society (Jenson, p. 26-28).

Democratic Linkages among Citizenship, Social Cohesion and Social Capital

The first point to make here is that these linkages are hotly contested, as are all of the concepts themselves. Accounts of each concept and their linkages are as varied as coherent ideological perspectives in Canada.

With the exception of policies addressing Canada's multicultural experience, recent discussions of social cohesion, social capital and citizenship have paid little attention to the role that reduction of social inequality could play in promoting a strong civil society. Most federal policy circles now tend to downplay problems of inequality and democratic exclusion, while still claiming to choose policies that build social trust and common values. Yet bureaucratic and elected policy makers are aware that they will gain extra legitimacy and political mileage when the social and economic policies they propose have the effect of addressing and perhaps reducing social inequality and exclusion.

If discussions of these three dimensions of civil society include an emphasis on the issue of social inequality, and attention is paid to fostering inclusion of all groups from civil society in political processes and social life, we can say that these discussions are concerned with “democratic linkages” in civil society. One example of the way this can occur involves the idea of *social economy*, or *économie sociale*. The idea of the social economy, among other things, has been used as a bridge linking participation, inclusion and other key aspects of social cohesion, to the broader democratic dynamics of civil society. This language and approach to addressing shortcomings of civil society is widespread in cooperative circles and the “popular sector” in Quebec, but seldom heard in English Canada. And yet the potential of this approach, or of an equivalent approach to issues of democratic linkage in civil society, should be appreciated by cooperatives in English Canada, as they seek a higher public profile and a stronger voice in public policy debates.

HOW CAN COOPERATIVES CONTRIBUTE TO “DEMOCRATIC LINKAGE IN CIVIL SOCIETY?”

For cooperatives, the answer needs to turn on the distinctive ways in which their practices of economic democracy aid community development and stabilization. They do this by extending citizenship, social capital, and social cohesion through cooperative development. They also do this when established cooperatives contribute to maintaining the social foundations of viable democratic citizenship, social capital, and social cohesion in communities.

Economic Democracy and Democratic Linkage in Civil Society

Two broad dimensions of economic democracy suggest how cooperatives can contribute in distinctive ways to democratic linkage in civil society, whether in new cooperative enterprises or older, established co-ops.

Representative Democratic Governance within Enterprises

The cooperative principle and practice of one member, one vote is a very substantial foundation of democratic linkage between active citizenship and social cohesion. The formal representative democratic governance structure typically includes annual meetings and elections of directors, as well as votes in these meetings on resolutions coming either from

membership groups, directors, or management. Checking through Jenson's dimensions of social cohesion, for example, we can readily acknowledge that a cooperative's democratic governance practice can:

- stimulate a sense of belonging in community for cooperative members;
- provide the kind of local-level practice in democratic decision-making that proves crucial as a stepping stone to civic involvement (Pateman, 1970; Barber, 1984);
- facilitate recognition and tolerance of socio-cultural pluralism, through involvement in community-based economic enterprises;
- enhance a critical appreciation of the legitimacy of representative organizations and institutions, by providing cooperative members with hands-on experience with representative structures and processes within the cooperatives.

The only one of Jenson's five dimensions on which cooperatives do not dramatically out-perform private sector firms is the matter of providing real opportunities for inclusion in the labour market to individuals who would otherwise not face such opportunities. The notable exception to the cooperatives' unexceptional standing on this matter involves cooperatives within Canadian native communities. Here, especially in northern native communities, cooperatives have a strong record of enhancing labour market access for native peoples (Hamond-Ketilson and MacPherson, 2001).

On four of the five dimensions of social cohesion, then, cooperatives have achieved impressive democratic linkage results with their internal representative democratic structures. Very few other economic enterprises attempt or manage to offer this, or the kind of community accountability that is built into the linkage (Fulton, 1990; Fairbairn *et al.*, 1991). The cooperatives' democratic bona fide with respect to social cohesion is thus well worth continued attention in briefs to Canadian governments about the "cooperative difference."

Seen from another angle, however, English-Canadian cooperatives are doing considerably less than they might to build democratic linkages between citizenship, social cohesion, and social capital. Beyond the formal representative structures that cooperatives have by law, democratic representation can also be seen to require actual representation of stakeholders within the cooperative enterprises, and serious efforts to inclusively enhance access to power within these enterprises. Once these dimensions are considered, we can see that cooperatives in English Canada have a considerable distance to travel in promoting democratic linkages within Canadian society.

Stakeholder Representation and Democratic Linkage

Representation of significant “stakeholders” in enterprise decision-making includes at least three, often four, and occasionally five sets of players. The first is the membership, which can utilize the internal representative structure. In practice, Canada’s large consumer, financial, and farmer cooperatives resemble brokerage political parties more than ideal-typical grass-roots controlled social movement organizations. But even though grass-roots democracy is typically dormant within the major cooperatives, the representative structure does much to enhance intra-firm accountability, especially to the communities in which the cooperatives operate, if not always directly to the members themselves.

The second stakeholder group is the firm’s employees. Conventional economic theory and analysis has consistently rejected the idea that increasing workplace participation through formal inclusion of employee “stakeholders” in firm decision-making can yield profit or efficiency gains. The most important Canadian initiative supporting employee stakeholder participation in cooperatives’ decision-making has come from The Co-operators’ Group, one of Canada’s largest insurance companies.¹ In the mid-1980s, this firm established a separate computer services company with 750 employees called Co-operators Data, with private and cooperative insurance companies and other financial institutions as clients. The parent company elects four representatives to the board, clients elect four, and the employee group two (Quarter, 1992, p. 34-35).

Large agricultural cooperatives across English Canada have been very slow to respond to, or initiate, stakeholder proposals. It is worth noting, however, that a majority of English-Canadian credit unions and a minority of Québécois *caisses populaires* have unionized workforces, making them unique among Canadian financial institutions. But we have yet to see provisions in the provincial credit union systems for structured employee representation on local credit union boards, based on provisions for structured equity share purchases or other foundations.

For many years in Canada and elsewhere, worries about conflicts of interest and potential damage to the needs/interests of the members prevented employees from being eligible for election to a cooperative’s board and presented major labour relations problems for cooperatives. This is slowly changing, in some cases through consultative bodies that complement the conventional representative control structures, and in others by giving employees full membership rights, entailing annual

1. See Jordan (1989); Jordan and Haalboom (1987).

meeting voting rights, and rights to stand for election to the cooperative's board. The problem of offering employees the full set of membership rights is partially analogous to that of providing civil servants full rights to political participation, yet the tensions that emerge when employees exercise full membership rights are often more immediate and threatening. Still, the principle of employee voting rights in popular-based organizations is hard to reject on democratic grounds.

About the third stakeholder group, little needs to be said: management is automatically a player by virtue of its function in the organization, and needs no separate representation equivalent to that which may be constructed for other employees. In practice, their power in the decision-making process already often exceeds that of all other stakeholders combined, and the real problem from the perspective of democratic diffusion of power is designing mechanisms to counteract other stakeholders making decisions based solely on information provided by the management. Significantly, in the case of Co-operators Data noted above, management was not given structured representation on the company board. As one of the architects of this firm's structure noted, "the intent was to enfranchise staff generally, not to give additional voice to management" (Jordan, 1989, p. 124, cited in Quarter, 1992, p. 34).

The fourth stakeholder group economic democracy must take into account is the community within which the enterprise operates. Often the major criticism of a private or public firm's decision to downsize, expand, alter production techniques or pollution levels is that it has failed to include "social externalities" within its decision-making process. While a democratic firm can not represent community interests to a degree that firm members' and employees' preferences consistently go unmet, we should not assume that community concerns are automatically acknowledged and efficacious simply because members and employees live in the community. There is no single mode of community representation in the enterprise's decision-making structure that will fit all situations, but especially when the firm in question plays a large role in the local economy, economic democracy should incorporate non-token mechanisms to achieve such representation.

Some of the larger Canadian cooperatives have expressed an interest in one such mechanism, developed by business school analysts during the 1970s to respond to public concerns about low levels of corporate social responsibility. The "social audit" idea has taken several forms, varying as to the selection for analysis of "social externalities" created by enterprise functioning, and as to methods for assessing the impacts of such externalities on communities. By 1985, the Co-operative Union of Canada's task force on social auditing had produced a guide for use by

its member organizations (Social Audit Task Force, 1985). Yet the idea has not been seriously implemented by more than a handful of major cooperatives in English Canada, although several of the second-tier “credit union centrals” have experimented with it.

The final, and only occasional, stakeholder requiring representation in the democratic firm is the state or, more specifically, some specialized state agency with responsibility for economic development. It may appear odd to suggest that so powerful an institution might have a place among stakeholders. But two reasons may justify this presence, despite the potential for Leviathan’s interference in cooperatives’ affairs.

The first is that often, in fact with increasing regularity, the state provides some kind of financial assistance to facilitate the emergence of the democratic firm. Worker cooperatives – the paradigm for many of the democratic firms – typically require the creation of a kind of temporary haven from the full force of market pressures and competition if they are to emerge within the inhospitable environment of the capitalist economy. Even in non-worker cooperatives, such havens have often been shaped by changes to state regulation of trading practices. In Canada, this has been especially true in the various sectors of the agricultural economy with marketing boards and restrictions of market shares, since roughly the turn of the century in the Prairies and Ontario, and since the 1920s in British Columbia, Québec, and the Maritimes.

More recently in Canada, major loan guarantees, bureaucratic assistance, and seed financing from government have been behind almost all major initiatives in cooperative development or expansion (Laycock, 1987). To deny state agencies a *de facto* role in the new or expanded democratic firm’s decision-making structure would provide a real disincentive to further and needed state assistance. More important from the perspective of the overall viability of democratic firms within a hostile market economy, however, is the need for advocates of democratic firms to develop a better understanding of government policy development processes. Private sector firms clearly take development of such understanding seriously; why should their democratic competitors take on an additional competitive disadvantage by remaining comparatively ignorant on these matters?² The major school for learning about state policy development is involvement in its processes. This school can be in session

2. On the Canadian cooperatives’ organizational capacity for policy analysis within their “government relations” activities and their comparative ignorance regarding the workings of, at least, the federal government, see Laycock (1987).

most easily when the democratic firms' isolationism is reduced through active relations with agents of the state inside and outside the organizations subsidized by the state.

For large established democratic firms, these active relations need not take place within their boundaries, but rather in quasi-corporatist relations within policy communities.³ For emerging cooperatives or other democratic enterprises, active relations with state agency representatives internal to the firm may be vital to understanding and maximally benefiting from their economic and political environment. Care must obviously be exercised to prevent enterprise objectives and internal practices from being knee-jerk reactions to the governments' politically motivated use of financial and regulatory carrots or sticks. State agency representation on cooperative organizational development agency boards, for example, can not attain veto or even strategically decisive power in relation to the other stakeholder groups. But in some cases, the need to maintain incentives to governments for financial assistance and to comprehend the relevant policy environment may even justify corporatization of the democratic firms' relations with governments as an enabling condition of workplace democracy (Laycock, 1993).

In Canada's agricultural economy, producers' cooperatives have successfully lobbied for provincial and national marketing boards. This is true of the grain growers' cooperatives in the Prairie provinces, fruit growers' cooperatives in British Columbia and Nova Scotia, and dairy producers' cooperatives in Québec. In each case, the farmer cooperatives' representatives on these trade regulatory bodies and agencies have learned a good deal about agricultural policy development processes in provincial and federal governments, providing their enterprises with information crucial to their public and private lobbying strategies. These cooperatives have, consequently, introduced *de facto* representation of state officials' perspectives within their organizations (Fulton, 1990, p. 154-160).

In retrospect, we can say that a measure of *de facto* autonomy has been traded by these producers' cooperatives in exchange for the status of key participant in Canadian agricultural policy communities. These are not formal corporatist arrangements, but they do involve many characteristics of state-organized interest relationships familiar to students of corporatist policy-making. Under such circumstances, to pretend the state is not a stakeholder in large agricultural cooperatives is unrealistic. Provincial and federal governments have become inextricably part of the

3. On policy communities in Canada, see Coleman and Skogstad (1990); on the cooperatives' place in English Canada's agricultural policy community, see Fulton (1990).

development of regional agricultural economies. Their most striking contributions in English Canada were made from the turn of the century to roughly 1950.

It can be easily argued that it is unrealistic to ask cooperatives to reconcile structurally divergent, and occasionally incompatible, stakeholder interests within single business organizations. Such demands may even miss the point of what democratic cooperatives do when they are functioning well – that is, offering vehicles within civil society for the representation and advancement of particular interests when these interests are not well represented or served through other social, economic, or political organizations. If we add to these considerations what we know about the difficulties cooperatives throughout the world encounter when faced with open internal conflict, the stakeholder representation criteria presented here may even seem to suggest an unconscious death wish for cooperatives.

In practice, this argument must be taken seriously to provide realistic expectations for the depth and range of stakeholder representation implementation. In theory, however, I would still argue that the abstract model and potential for such representation do provide us with one important criterion for assessing the achievement of economic democracy within firms. Clearly, this criterion is by no means the *sine qua non* of economic democracy – circumstances within firms, sectors and communities set real limits on the extent to which one's expectations in this regard can justify this quasi-corporatist augmentation of the logic of liberal representation in cooperative enterprises.

Enhancing Access to Power within Firms and Democratic Linkage

At the level of employment within the democratic firm, this would involve programs of employment equity whenever it is clear that major constituencies within the community are seriously under-represented or excluded from the more attractive jobs in the organization. At the level of membership, in the case of both worker-owned and member-owned firms, greater equality of access to power could be engendered through various incentives and outreach educational processes, as well as changes to organizational culture. Both kinds of measures would aim at increasing participation within democratic governance and other decision-making processes by distinct groups of potential beneficiaries within the enterprise.

These measures are relevant to the economic democracy and democratic linkages of cooperatives because the undemocratic dimensions of economic life are more than simply a matter of producing "surplus value." Just as egalitarian conceptions of citizenship move from legal to political and social levels of equality, so economic democracy seeks to expand the range and developmental significance of membership within enterprises.

Canadian cooperatives initially sought to supplement the bargaining power of their members within processes of market employment and exchange, whether in farmers' marketing cooperatives, consumer retail cooperatives, or credit unions. They did often not seek to transform social relations within workplaces and did not break much new ground in providing opportunities for socially marginal groups whose marginalization was a function of ethnicity or gender rather than class. Ethnically defined credit and retail cooperatives remained largely outside of the mainstream of the cooperative movement and business associations; cooperatives were vehicles for building strength in separate communities, not for integration into the Anglo-dominated culture.

As immigrants from eastern Europe became assimilated into mainstream English-Canadian society, their members gradually assumed important roles as members and employees in cooperative enterprises. This came from their accepting, not challenging, the cultures and practices of these enterprises, and certainly not as a result of concerted efforts by existing "co-op elites" to attract or promote such membership. The unofficial cooperative cardinal virtue of self-reliance militated against any such efforts to represent community constituencies within cooperative decision-making structures, as did the relative traditionalism of the rural communities from which the most influential cooperative leadership groups have emerged in English Canada.

But as rural populations decline and multi-ethnic urban communities filled with working women constitute the norm in Canadian society, voluntary associations that are also economic enterprises need to appreciate how their actual and potential memberships can continue to see any reason for continued membership or active participation. Neither retail nor credit cooperatives, nor, for that matter, most housing cooperatives, can regularly offer members substantial financial reasons for continued membership. Their advantage must come from reflecting a more democratic vision of responsive, inclusive community than private-sector retailers, financial institutions and property-holding companies can offer.

In this sense, providing greater equality of access to positions of power within their enterprises is consistent with both the democratic logic and the growth potential of Canadian cooperatives. This is less obvious for those that remain in largely rural communities, where pressure for greater equality of treatment for women and ethnic minorities is lower than in Canadian cities. But in these cities, cooperatives still have much to do to facilitate inclusive memberships and decision-making procedures.

One slightly dated but clear indication of this can be found in a 1994 comparative analysis of English-Canadian cooperatives' efforts to increase equity in access to power. *Research for Action: Women in Cooperatives* was initiated following the unsatisfactory conclusion of the Canadian Co-operative Association's Task Force on the Status of Women. This task force had been established at a national convention in 1991 and, over two years, had considered the need for cooperatives to increase women's participation in decision-making. The CCA's response was to essentially reject their report's contention about the seriousness of gender-equity issues within cooperatives by allocating a trivial amount of money to prepare a resource guide on increasing gender equity. The CCA national board rejected the idea that the task force report's moderate recommendations be implemented within the member cooperatives.

Research for Action examined five large English-Canadian cooperatives and concluded that only VanCity Savings Credit Union had taken exemplary action to have their membership's gender and ethnic diversity reflected in their management and elective power structures. VanCity is explicit about its equity policy in its annual report and member newsletters, and in its community development activities through the VanCity Community Foundation and VanCity Enterprises (a nonprofit housing development agency). For over a decade it has had a strongly interventionist Women's Advisory Council recommending policy changes or program implementation improvements in all aspects of the organization's activities, including employee advancement and benefits, community development work, and education/promotion regarding their electoral processes. VanCity also employs an equity coordinator, whose mandate explicitly addresses VanCity's desire to represent and reflect their multi-ethnic membership, and has resulted in enhanced employment and organizational opportunities for people of Southern European, East Indian, Chinese and native Canadian heritage. In short, VanCity sets democratic access standards that cooperative sector organizations across Canada must strive very hard to match.

Since this report was issued, neither the Canadian Co-operative Association (CCA) nor most of its large cooperatives have seen enhanced access for women and minorities to positions of power as pressing issues.

On this criterion, then, English-Canadian cooperatives have been slow responding to social movements whose understanding of democratic progress has moved well beyond formalistic provisions for “one member, one vote.” For this to change, it will be necessary for Canadian cooperatives to forge more meaningful links with various social movement organizations. Perhaps declining membership and levels of participation will move major English-Canadian cooperatives to see this aspect of democratic practice and “social capital development” as a survival technique rather than an unjustifiable business expense.

OBSTACLES TO INCREASED COOPERATIVE CONTRIBUTIONS TO DEMOCRATIC CIVIL SOCIETY IN CANADA

Accounting for the factors that undermine cooperative contributions to democratic civil society in Canada would take at least one book. My purpose here is simply to mention several of the most obvious obstacles in this regard and link them briefly to the themes of my earlier discussion.

One of the most powerful and frustrating obstacles to cooperatives exercising their full positive impact as contributors to democratic civil society is the direction of political cultural change over the past several decades. The new right has been very successful in its project of re-defining citizens as taxpayers and consumers, whose obligations to fellow citizens extend no further than the next tax cut. We don't require extensive behavioural data analysis to see that this type of cultural change leads to a decline in the aspects of social cohesion to which cooperatives can make unique and decisive contributions. Citizens who understand themselves primarily as taxpayers see the enhancement of social capital in narrowly economic terms, which then has a distorting impact on the objectives and self-images of cooperatives themselves.

What we might call “fear and loathing in the global marketplace” is also a substantial deterrent to cooperatives as positive contributors to democratic civil society. The idea that global economic competition is ruthless and requires leaner, meaner and more centralized enterprises does much to undermine elementary forms of democratic and community self-confidence, for both citizens and members of locally controlled enterprises. The more this democratic self-confidence declines, the less cooperatives will seem a relevant or viable alternative to potential and actual members. There is, of course, much contrary evidence – that is, that cooperatives are effective community defence and mobilization mechanisms, and that there are many aspects of community life that

transnational firms have no competence to absorb and control. But with the citizen-as-taxpayer mentality gaining so much ground, it becomes psychologically and ideologically harder to look for and credit such "anti-globalization" evidence.

Another dimension of the challenge is the reluctance of English-Canadian co-op leaders and activists to make contact with dynamic and "progressive" forces in English-Canadian civil society. Here the contrast with the Québécois cooperatives' recent experience could not be more striking. And here it is worth going into some detail, since while Canadian cooperatives can't single-handedly alter global marketplace dynamics or the direction of change in national political culture, they can transform their connections to other groups in their own civil-society environment. We know this is possible, because it has happened among Québec cooperatives over the past several decades.

Until the formation of the Co-operative Commonwealth Federation in the early 1930s, cooperative activists were intermingled with many social movements and reform organizations in the Prairies and Ontario. But by 1960 one seldom found cooperative organizational activists politically or socially active outside of their own cooperatives. As Canada became more urban, cooperatives became less effectively connected with other organizations supportive of decentralization of power away from elites. For example, despite some promising joint support in the late 1960s between the national Canadian Labour Congress and the Co-operative Union of Canada for a Cooperative Housing Federation, cooperatives have not established close ties with urban labour.

English-Canadian cooperatives have not spoken out on behalf of the poor or other disadvantaged groups within Canada. The detachment from connections with other progressive organizations and social movements that has gradually occurred since the 1930s is part cause and part effect of cooperative leaders' distancing themselves and their organizations from both partisan politics and contentious public debates. This was initially motivated by the view that the cooperative commonwealth was best sought internally through member-controlled economic organizations, rather than through participation in either public debate over contentious social issues or direct organizational linkages to the party system.

While understandable, this approach to public life has had profound consequences for the impact of English-Canadian cooperatives on the democratization of social and political life. It has led to the creation of cooperative enclaves in communities, in the sense that few efforts are made to blend the logic and practices of cooperative organizations with

other potentially or actually democratic impulses in civil society. Cutting themselves off from potential relationships of mutual support has seriously reduced the social benefits of cooperative practice and narrowed the range of resources cooperators can employ to prevent their own organizations from unconsciously adopting dominant approaches to economic decision-making. Detachment from progressive organizations in urbanized civil society, where the momentum for social and economic democracy has been since the late 1970s, is a very serious problem for English-Canadian cooperatives.

This isolation from other social organizations and forces committed to compatible economic and social goals has meant that the cooperatives' decentralizing and democratizing achievements have been typically overlooked by the larger English-Canadian society. Consequently, social and political scientists are extremely unlikely to see cooperatives as organizations worthy of study.

A 1984 Task Force on Co-operative Development commissioned by the Co-operative Union of Canada proclaimed that

the central challenge facing Canada is how to make our institutions more responsive and participatory. We must involve people more fully in the social and economic decisions affecting themselves, their families and their communities. Otherwise, any potential solutions to our country's problems will be inadequate, lacking the broad public support necessary for successful implementation, in short, we are speaking of the need for economic democracy – of the right of people to influence and ultimately control the important economic decisions affecting their lives (Co-operative Union of Canada, 1984, p. 3).

Yet in spite of these civil society-supporting sentiments, the cooperative organizations whose representatives signed this report did little to implement recommendations to support "new" cooperative development (i.e. worker cooperatives, health-care cooperatives and housing cooperatives) and education within and beyond movement organizations. English-Canadian cooperatives have largely lost their earlier emphasis on extending economic democracy into new facets of social life and, unlike their counterparts in Québec, have allowed their connections with other sympathetic social and political groups to atrophy.

CONCLUSION

There is no consensus on what promotes social cohesion and related democratic linkage in modern, pluralistic societies. Depending on how it is approached, social cohesion can be presented as a concern that should be addressed to "empower" individual citizens, economic agents, or

collectives. Empowering both, it can be argued, results from strengthening the legitimacy and utility of the key post-war institutions in government and civil society that are clearly supportive of “social capital.”

Research on cooperatives demonstrates that they can bring these institutional, value-promoting and practical supports together, for individuals and collectives. Building on this research can give cooperatives additional policy relevance, at a time when a policy agenda set by forces on centre-right and right is threatening cooperatives as distinctive enterprises that can contribute to realizing the democratic promise inherent in modern civil society.

But all of the research in the world will not achieve this purpose if cooperatives are not clear about how their social visions and distinctive practices can help to render Canadian civil society more democratic. In the current policy environment, many social and economic indicators can be read to suggest that cooperatives’ backs are up against the wall. Yet ironically, the language of civil society now in vogue among strategically important Canadian policy makers is naturally advantageous to cooperatives. And with over 3.6 million members outside of Quebec (Co-operatives Secretariat, 2000, p. 1), cooperatives are a powerful force for positive change that democratic civil society in English Canada cannot afford to do without. Approached with care and the right combination of opportunism and soul-searching, using the language of democratic civil society might even bring cooperative activists and leaders back in touch with the reasons they decided to join and serve their organizations in the first place.

REFERENCES

- BARBER, B. (1984). *Strong Democracy*, Berkeley, CA, University of California Press.
- BEINER, R. (ed.) (1995). *Theorizing Citizenship*, Albany, State University of New York Press.
- COLEMAN, WILLIAM and GRACE SKOGSTAD (eds.) (1990). *Policy Communities and Public Policy in Canada*, Toronto, Copp Clark Pittman.
- CO-OPERATIVES SECRETARIAT (2000). *Co-operatives in Canada*, Ottawa, Government of Canada.
- CO-OPERATIVE UNION OF CANADA (1984). *A Co-operative Development Strategy for Canada: Report of the National Task Force on Co-operative Development*, Ottawa, Co-operative Union of Canada.
- FAIRBAIRN, B. et al. (1991). *Co-operatives and Community Development: Economics in Social Perspective*, Saskatoon, Centre for the Study of Co-operatives.
- FULTON, M. (ed.) (1990). *Co-operative Organizations and Canadian Society*, Toronto, University of Toronto Press.

- HAMMOND-KETILSON, L. and I. MACPHERSON (2001). *A Report on Aboriginal Co-operatives in Canada: Current Situation and Potential for Growth*, Saskatoon, Centre for the Study of Co-operatives.
- JENSON, J. (1998). *Mapping Social Cohesion: The State of Canadian Research*, CPRN Study No. F/03, Ottawa, Canadian Policy Research Networks.
- JORDAN, JOHN (1989). "The multi-stakeholder approach to worker ownership," in Jack Quarter and George Melnyk (eds.), *Partners in Enterprise: The Worker Ownership Phenomenon*, Montreal, Black Rose Books, chapter 5.
- JORDAN, JOHN and TEUNIS HAALBOOM (1987). "The multi-stakeholder co-operative," *Worker Co-op*, Toronto, Winter, p. 10-13.
- LAYCOCK, D. (forthcoming, fall 2001). *The New Right and Democracy in Canada: Understanding Reform and the Canadian Alliance*, Toronto, Oxford University Press.
- LAYCOCK, D. (1994). "Can co-operatives make a difference? Political culture, state institutions and civil society in the development of economic democracy in Canada." Paper presented to the XVIIth World Congress of the International Political Science Association, Berlin, Germany, 24 August.
- LAYCOCK, D. (1993). "Is more corporatism a necessary condition of workplace democracy? The Canadian experience," chapter 21, in William Lafferty and Eliezer Rosenstein (eds.), *International Handbook of Participation in Organizations, Vol. III: The Challenge of New Technology and Macro-political Change*, New York, Oxford University Press, p. 382-403.
- LAYCOCK, D. (1990). "Democracy and co-operative practice," chapter 5, in M. Fulton (ed.), *Co-operative Organizations and Canadian Society*, Toronto, University of Toronto Press.
- LAYCOCK, D. (1989). "Representative economic democracy and the problem of policy influence: The case of Canadian co-operatives," *Canadian Journal of Political Science*, vol. 22, no. 4, p. 765-792.
- LAYCOCK, D. (1987). *Co-operative – Government Relations in Canada: Lobbying, Public Policy Development, and the Changing Co-operative System*, Saskatoon, Centre for the Study of Co-operatives.
- NEVITTE, N. (1996). *The Decline of Deference: Canadian Value Change in Cross-national Perspective*, Peterborough, Broadview Press.
- NEVITTE, N., E. GIDENGIL, A. BLAIS, and R. NADEAU (1999). *Unsteady State: The 1997 Canadian General Election*, Toronto, Oxford University Press.
- PATEMAN, C. (1970). *Participation and Democratic Theory*, Cambridge, Cambridge University Press.
- PUTNAM, R. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, N.J., Princeton University Press.
- QUARTER, JACK (1992). *Canada's Social Economy*, Toronto, James Lorimer and Co.
- SOCIAL AUDIT TASK FORCE (1985). *Social Auditing: A Manual for Co-operative Organizations*, Ottawa, Co-operative Union of Canada.
- TAYLOR, C. (1995). "Liberal politics and the public sphere," in *Philosophical Arguments*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.

- WALZER, M. (1995). "The Civil Society Argument," in R. Beiner, ed., *Theorizing Citizenship*, Albany, State University of New York Press.
- YOUNG, L. (1999). "Value clash: Parliament and citizens after 150 years of responsible government," in F. Leslie Seidle and Louis Massicotte, eds., *Taking Stock of 150 Years of Responsible Government in Canada*, Ottawa: Canadian Study of Parliament Group.

I N D E X

A

Acadie, 243-257
acteur, 101, 103, 111, 113, 114
action, 263, 265, 266, 269, 270, 270-273, 274, 275, 276, 277, 278, 281
alphabétisation, 80, 81
AMAROK, 216
anciennes et nouvelles coopératives, 11-17
Anglophone cooperative movement
 Aboriginal cooperatives, 194
 challenges of membership, 197
 connections to communities, 192
 consumer cooperatives, 194
 credit unions, 193, 194, 196, 197, 199
 housing cooperatives, 196
 management practice, 192, 200
 mergers, 197
 roots of, 193
 size of, 196
animateurs sociaux, 103, 115
Antigonish, 247, 248, 249, 250, 252, 257
assistance publique, 79, 80
Associated Cooperative Grocers, 213
association, 102, 111, 227, 230, 241
autonomie, 103, 106, 107, 110, 112

B

Béland, Claude, 136, 137, 141
Blooming Prairie, 217

bourse, 261-282
branding, 219

C

caisses populaires acadiennes, 244, 245, 253, 254, 256
Caisse populaire canadienne italienne, 144
Caisse populaire Côte-Saint-Luc, 144
Caisse populaire Desjardins du Quartier-Chinois, 144
Campus Cooperative Development Corporation (CCDC), 215, 216
campus cooperative movement, 215
Canadian Co-operative Association, 195, 199
Canadian Payments System, 199
capital social, 4, 25-27
capital-actions, 265, 266, 272
capitalisation, 176, 184, 261-282
Carpet One, 216
céréale(s), 264, 269, 276, 279, 280
Chiasson, Livain, 250, 253
chiffre d'affaires, 176, 179, 180, 182, 183, 185, 267, 275
ChildSpace Development Training Institute, 209, 210, 211, 213
Chinese cooperatives, 196
citizenship, 285, 288, 289, 289-290, 291, 297
citoyenneté, 81, 226, 227, 230, 236, 237-239, 240

civil society, 283-302
 Clark, Joe, 193
 clergé, 63
 CoBank, 208
 cohésion sociale, 4, 15, 25-27, 109
 Commission parlementaire
 de la culture, 136
 community, 288, 290, 291, 293, 295,
 296, 297, 298, 299
 compromis, 101, 110, 111
 concertation, 158, 159, 160, 164
 concurrence, 263, 264, 265, 269, 275,
 280
 Connecticut Energy Cooperative,
 215
 Conseil canadien de la coopération,
 199
 conseil d'administration, 272, 273,
 274, 276, 278, 279, 281
 consommation, 226, 227, 229, 235-
 237, 239, 240
 consultation, 160, 163, 164
 consumer cooperatives, 213-216,
 218
 Co-opBuy.com, 220
 coopérative(s), 99-116, 261-282
 d'habitation, 121, 122, 125
 de travail, 90, 92
 CUNA, 206
 credit, 197
 Credit Union Movement, 206-209
 Credit Union National Association
 (CUNA), 206, 220
 crise, 102, 104
 cuisines collectives, 83, 84, 85, 92

D
 décentralisation, 114, 155, 156, 158,
 162, 164, 165
 décroïsonnement, 62, 65
 défi(s), 176, 177, 183, 184-187
 démarginalisation, 73, 76, 78-81, 83,
 88, 92-95
 democracy, 287
 democratic linkage, 283-302
 démocratie, 3, 10, 16, 17, 19-21, 109,
 115
 démocratisation, 100, 108
 Desjardins, 35, 37, 39-43, 58, 225-241
 développement coopératif, 177, 178,
 179-184, 187

E
 economic democracy, 285, 290, 290-
 299, 301
 économie sociale, 4, 7, 15, 16, 24-25,
 101, 113, 114
 emplois, 179, 180, 181, 184
 engagement, 60, 62, 63, 68, 69-70
 Énoncé de politique en matière
 d'immigration et d'intégration, 135
 entreprise staffing, 210
 entreprise(s), 102, 111, 113, 115, 226,
 227, 228, 229, 230, 232, 233, 234,
 235, 237, 238, 239, 240, 241
 Entre rupture et continuité..., 56
 equal exchange, 212
 Espagne, 152, 154, 155-156, 160, 161,
 162, 164
 État(s), 151-171
 exclusion, 77, 80, 87, 94, 109
 expansion, 61, 62, 64, 65

F
 fédérations, 103, 107, 110, 111, 112,
 113
 Fédération des caisses d'économie
 Desjardins du Québec, 134
 Fédération des caisses populaires
 Desjardins de Montréal et de
 l'Ouest-du-Québec (FMO), 135
 femmes, 78, 82, 84, 86, 87, 91, 94
 Filipino cooperatives, 196
 financement(s), 101, 102, 103, 104,
 108, 111, 113, 262, 263, 264, 265,
 268, 278, 281
 First Rochdale, 215
 FirstSource, 210
 fondements, 62-63
 fonds de développement, 110
 food cooperatives, 213, 214, 217, 219
 forme coopérative, 101, 108
 formule coopérative, 101, 104, 108,
 110-112, 115
 Fotheringham, Alan, 193
 France, 152, 154, 157-158, 160, 164

G
 générations, 176, 177, 177-179
 gestion, 103, 107, 111, 112, 114
 globalization, 205, 209, 217, 218
 gouvernance, 19-21, 60, 62, 68, 68-69,
 176, 182, 185

groupes de ressources techniques,
103, 106-107, 111, 112, 113
GRT, 103, 106, 108, 111-113

H

habilitation, 4, 25-27
handicap ou avantage concurrentiel,
39, 57
housing cooperatives, 213, 216
hypothécaire, 105, 110, 111
hypothèque, 104, 105, 115

I

I Am Unique, 210
ICA Group, 209, 210, 211, 212
identité coopérative, 37-57
impacts sociaux, 115
individualisme, 65-67
innovation, 99-116
insertion, 76, 78, 79, 80, 81, 83, 85,
86, 87-89, 90, 94, 95, 109, 113, 115
urbaine, 119-128
intermédiaires, 100, 108, 111, 111-114
investissement, 262, 263, 265, 266,
267, 268, 273, 275, 276, 278
Italie, 152, 154, 158-160, 161

J-K-L

joint ventures, 217, 218, 219
Korean cooperatives, 196
Laidi, Zaki, 244, 245, 246, 253, 254,
255, 257
lien social, 115
Ligue des caisses d'économie
du Québec, 133
Local Enterprise Assistance Fund
(LEAF), 212
loyauté, 38, 45, 47, 48, 49-50, 52, 55,
56

M

main-d'œuvre générique, 78
maison de chambres, 122-124
marginalisation, 75, 77, 79, 95
Marketing and purchasing co-ops,
216-218
mega-cooperatives, 218, 219
membre(s), 176, 179, 180, 181, 182,
183, 184, 185, 186, 228, 229, 230,
231, 233, 234, 238, 240, 261-282
mergers, 217-220

milieu, 60, 61, 62, 63, 68, 69, 69-70
mixité, 105, 111
socioéconomique, 103, 105, 111
mobilisation par les valeurs, 38, 48,
52-53
mondialisation, 244, 245, 254, 254-
257
mouvement, 100-104, 108, 110-115
mouvement coopératif, 245, 247, 248,
252, 255-257
mouvements, 100, 101, 104
sociaux, 77, 79, 80, 94
mutation, 3, 9, 10

N

NASCO Properties, 216
National Cooperative Bank, 206-209,
213
National Cooperative Business
Association, 205, 208, 212, 220
National Cooperative Grocer
Association (NCGA), 214
National Credit Union
Administration (NCUA), 206,
207, 208
National Federation of Community
Development Credit Unions
(NFCDCU), 207, 220
"new generation" cooperatives, 218
New Hampshire Consumers Utility
Co-op, 215
North American Students of
Cooperation (NASCO), 215, 216
Northeast Cooperatives, 217
nouveau paradigme coopératif, 48,
56, 57
nouvelles coopératives, 186
nouvelle économie, 77

O

Ohio Employee Ownership Center,
210
organisation apprenante, 38, 48, 51-
52, 55, 56
organismes à but non lucratif, 112

P

Paraprofessional Healthcare
Institute, 209, 210
partenariat(s), 152, 153, 154, 160-161,
165, 166, 167, 168, 169, 170, 171

participation, 4, 11, 14, 15, 17, 19-21, 22, 24, 26
 pérennité, 100, 107, 111, 114, 115
 politique(s), 100, 101, 104, 107, 111, 115
 Poptel, 220
 Portugal, 152, 154, 160-161, 162, 164, 165
 possession continue, 103
 pratiques de gestion, 43, 46, 49, 56
 prêt hypothécaire, 105
 processus d'affaires, 66
 production, 226, 227, 230-235, 236, 239, 240
 professionalization, 204, 205, 219-220
 promoteurs, 102, 105, 107, 109, 111
 propagande, 64
 propriétaire-usager, 263, 281
 propriété, 102, 103, 104, 107, 109, 110, 111, 112, 226, 227, 228-230, 240
 Proteau, Jocelyn, 136-139, 141-143

Q

Quality Care Partners, 210

R

reconfiguration, 66, 68
 Recreational Equipment Inc. (REI), 213
 réingénierie, 226, 227, 228, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 237, 239, 240
 restructuration, 225
 revenu faible, 106, 107, 115
 ristourne(s), 262, 263, 265, 266, 268, 273, 274
 rural electric cooperatives, 214

S

sans but lucratif, 103, 107, 108, 114
 Saskatchewan Wheat Pool, 261-282
 secteur(s), 176, 177, 179, 181, 182, 182-184

sens et légitimité, 38, 48, 53-55, 56
 services financiers, 226, 227, 232, 234, 235, 237
 Sikh cooperatives, 196
 social capital, 285, 288, 289, 289-290, 291, 299, 302
 social cohesion, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 299, 301
 solidarité, 108, 110, 112
 stakeholder representation, 292-296
 stratégies partenariales, 151-171
 subsidiarité, 152, 158-160, 164, 165

T

technology, 204, 217, 220-221
 temps
 mondial, 245, 246, 254, 256
 national, 246, 248, 251, 253, 254, 257
 top-level domain, 220, 221
 Touchstone Energy, 219
 troisième secteur, 24-25
 trop-perçus, 262, 263, 266, 269, 273
 Twin Pines Fuels, 215

U

usagers, 102, 103, 114

V

valeurs et principes coopératifs, 262, 278, 280, 281
 value-added production, 217, 218

W

Wheat Pool, 262, 264-266, 268, 270-281
workfare, 80
 Worksource Staffing Partnerships, 210

Z

zones sensibles, 122, 125-127

NOTICES BIOGRAPHIQUES

Christine Beeraj détient un B.A. en sciences politiques de l'Université McGill, une M.A. en sciences politiques de l'Université Laval et un Ph.D. en sciences politiques de l'Université Laval. Elle a été récipiendaire de la bourse Girardin-Vaillancourt de la Fondation Desjardins pour des études de doctorat en sciences sociales (1995-1996 et 1996-1997).

Chedly Belkhodja est professeur au Département de science politique de l'Université de Moncton et rédacteur en chef de la revue *Égalité*, revue acadienne d'analyse politique. Détenteur de diplômes de l'Université de Montréal et de l'Université Montesquieu (Bordeaux IV), il s'intéresse dans ses travaux de recherche au phénomène du populisme en Occident et principalement à l'émergence du populisme de droite. Il mène également une réflexion sur la représentation politique de l'Acadie. Ses articles ont été publiés dans la *Revue canadienne de science politique*, *Francophonies d'Amérique* et *Argument*.

Luc Bernier est professeur à l'École nationale d'administration publique (ENAP) depuis 1991. Il a auparavant enseigné à l'Université Concordia, après avoir terminé, en 1989, son doctorat en sciences politiques à l'Université Northwestern. Il a participé à de nombreux ouvrages sur l'administration publique. Ses recherches actuelles portent sur l'entrepreneurship dans le secteur public, les politiques économiques des États fédérés et l'impact des variables organisationnelles sur les politiques publiques.

Marie J. Bouchard est professeure à l'Université du Québec à Montréal et chercheure au Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). Parmi ses récentes publications, on note: «L'évaluation de l'économie

sociale dans la perspective des nouvelles formes de régulation socio-économique de l'intérêt général » (*Cahiers de recherche sociologique*, mars 2001, p. 31-53, avec G.L. Bourque et B. Lévesque) *Le Fonds de solidarité FTQ, un cas exemplaire de gouvernance* (Montréal, Fonds de solidarité, 2001, 107 p., avec B. Lévesque, P.R. Bélanger et M. Mendell); "Evolution of cooperative practices and legislation in Quebec. A cross-over between the State and the cooperatives" (dans le collectif *Cooperatives, Markets, Cooperative Principles*, Oxford, Blackwell/International Center of Research and Information on the Public and Co-operative Economy, 1996, p. 135-164, avec G. Carré, D. Côté et B. Lévesque).

Christina A. Clamp is a cooperative specialist on the faculty of the School of Community Economic Development of Southern New Hampshire University. She currently serves on the board of the National Cooperative Business Association and is chair of the board of The ICA Group in Boston. She has served on the board of Northeast Cooperatives, a cooperative wholesaler, and ChildSpace Development Training Institute.

Yvan Comeau est sociologue et professeur à l'École de service social de l'Université Laval. Il est membre du Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES). Il a publié en 2001, aux Presses de l'Université du Québec, *Emploi, économie sociale, développement local : les nouvelles filières*, avec Louis Favreau, Benoît Lévesque et Margie Mendell.

Daniel Côté est professeur agrégé à l'École des Hautes Études commerciales. Il enseigne au service de l'enseignement du management et est directeur du Centre de gestion agroalimentaire. Il s'intéresse notamment à : l'agroalimentaire, la technologie et l'internationalisation ; les stratégies d'entreprises ; la pratique de gestion en milieu coopératif et la formation sur mesure en industrie et en entreprise.

Francine Dansereau est sociologue, professeure et chercheure à l'INRS-Urbanisation depuis 1970. Ses principaux champs d'intérêt couvrent l'habitation et les transformations des milieux de vie résidentiels, plus particulièrement sous l'angle de la mixité sociale et ethnique. Au cours des dernières années, elle a notamment produit un bilan intitulé *Statuts et modes d'accès au logement : expériences et solutions innovatrices au Canada depuis les années 1970* (Paris, PUCA, 1998), un rapport d'enquête (en collaboration avec Anne-Marie Séguin), *La cohabitation interethnique dans l'habitat social au Québec* (Montréal, Société d'Habitation du Québec, 1995) et plusieurs articles sur la mixité sociale, dont « Social mix : Old utopias, contemporary experience and challenges » (*Canadian Journal of Urban Research*, vol. 6, n° 1, juin 1997, p. 1-23, en collaboration avec Annick Germain et Catherine Éveillard).

Annie Dencause est inscrite au programme de maîtrise en science politique de l'Université Laval.

Alain-G. Gagnon est professeur titulaire au Département de science politique et directeur du Programme d'études sur le Québec de l'Université McGill. Il est aussi vice-président aux études et programmes de l'Association internationale des études québécoises. Il a dirigé ou publié plus de vingt-cinq livres dans les domaines de la sociologie des intellectuels, du fédéralisme comparé, des systèmes partisans et des mouvements sociaux. Il compte parmi ses plus récentes publications *Multinational Democracies* (co-dirigé avec James Tully), Cambridge, Cambridge University Press, 2001 ; *L'Union sociale canadienne sans le Québec*, Montréal, Éditions Saint-Martin, 2000 ; et *Ties That Bind. Parties and Voters in Canada* (co-rédigé avec James Bickerton et Patrick Smith), Toronto, Oxford University Press, 1999, à paraître aux Éditions du Boréal en 2001.

Jean-Pierre Girard collabore à l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale à l'Université du Québec à Montréal et enseigne dans cette université au sein du programme MBA pour cadres spécialisé en gestion d'entreprises collectives. Il est aussi consultant auprès d'organisations coopératives, d'organismes sans but lucratif et d'ONG. De 1987 à 1994, coordonnateur puis directeur général de la Confédération québécoise des coopératives d'habitation Jean-Pierre Girard a été administrateur de nombreuses corporations de types coopératives, sans but lucratif et parapubliques. Il siège au conseil d'administration de la Coopérative de développement régional Montréal-Laval, à celui du Réseau d'investissement social du Québec et au conseil du International Health Co-operative Organization (Genève). Il est l'auteur de rapports et d'articles publiés entre autres dans la *Revue du Ciriec internationale*, *Les annales de l'économie publique, sociale et coopérative*, dans la *Revue d'études coopératives, mutualistes et associatives* (France) et dans *Impresa Sociale* (Italie).

David Laycock is an associate professor of political science at Simon Fraser University. He teaches primarily in the areas of western political thought, comparative political ideologies, and contemporary democratic theory. He has published on Canadian prairie populism, contemporary Canadian parties of the right, comparative social democracy, workplace democracy, democratic theory and practice in Canadian co-operatives, and Canadian public policy. His most recent book is *The New Right and Democracy in Canada: Understanding Reform and the Canadian Alliance* (Oxford University Press, 2001).

Ian MacPherson, an historian, is director of the British Columbia Institute for Co-operative Studies at the University of Victoria. He is the author/ editor of a dozen books and numerous articles, most of them on co-operative subjects. He has served on the boards of several co-operative organizations at the local, provincial, regional, national, and international level. He led the process and wrote the documents leading to the adoption of a "Co-operative Identity Page" and a revised set of principles for the international movement by the International Co-operative Alliance in 1995.

Marie-Claire Malo est professeure titulaire dans le Service d'enseignement du management à l'École des Hautes Études commerciales (HEC) de Montréal. Elle a participé à la fondation du Centre de gestion des coopératives des HEC. Actuellement, elle poursuit ses recherches comme membre régulière du Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES). Elle est également membre des conseils d'administration du Centre interdisciplinaire de recherche et d'information sur les entreprises collectives (CIRIEC-Canada), de l'Institut de recherche en économie contemporaine (IREC), de la Corporation de développement économique communautaire (CDEC CDN/NDG) et de la Société locale de développement de l'emploi (SOLIDE CDN/NDG) de Côte-des-Neiges et Notre-Dame-de-Grâce. Elle a écrit de nombreux chapitres de livres et articles portant sur la coopération et l'économie sociale et les rapports entre les coopératives financières et les initiatives de l'économie solidaire. Ses travaux ont notamment été publiés dans les revues *Annales de l'économie publique, sociale et coopérative*; *Cahiers pour l'histoire de l'épargne*; *Gestion*; *Économie et solidarités*.

Franklin Assoumou Ndong est détenteur d'un baccalauréat en gestion-comptabilité (série G2 du système français), d'un baccalauréat en économie et d'une maîtrise en gestion et développement des coopératives de l'Université de Sherbrooke. Actuellement étudiant au doctorat en développement régional à l'Université du Québec à Rimouski, il a fait sa recherche sous la direction de Nicole Saint-Martin de l'IRECUS. Ses domaines de recherche sont la gestion, les coopératives et le développement local et régional.

Marie-Thérèse Seguin est professeure au Département de science politique de l'Université de Moncton. Première titulaire de la Chaire d'études coopératives (1990-1996), elle dirige actuellement le Bureau de la coopération et des échanges internationaux de cette même université. Diplômée de l'Université de Paris I, Sorbonne-Panthéon, et de l'École des hautes études en sciences sociales de Paris, elle a consacré ses travaux aux entreprises coopératives et d'économie sociale, ainsi qu'à la question

des femmes et du pouvoir dans la sphère publique et privée. En collaboration, elle conduit actuellement une étude sur la question de l'économie sociale au Nouveau-Brunswick. Des réflexions entourant ses travaux ont été publiées, sous sa direction, aux Éditions l'Harmattan, aux Éditions de la Chaire d'études acadiennes et dans la *Revue de l'Université de Moncton*.

Martine Vézina est professeure adjointe à l'École des Hautes Études commerciales de Montréal. Elle est détentrice d'un doctorat en sciences de la gestion de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC, France). Ses champs de recherche et d'intervention concernent la gestion stratégique des entreprises et la gestion des coopératives. Ses travaux portent plus particulièrement sur l'analyse stratégique des coopératives sous l'angle des ressources, sur les relations État-coopératives et sur l'éducation coopérative dans les secteurs agroalimentaire et financier.