



## COMPTE RENDU DU SÉMINAIRE

<b>L'ENTREPRENEURSHIP COOPÉRATIF</b>
--------------------------------------

**19 MARS 2004**

**Note :** *Les zones de texte ombragées correspondent aux éléments de contenu qui apparaissent les plus importants à retenir, et ce, sans exclure les autres éléments et une interprétation différente quant à leur importance.*

## SOMMAIRE

Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et leurs besoins économiques et socioculturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement.

Bien peu de gens savent qu'au Québec, le premier employeur privé est une coopérative financière soit Desjardins. Le Réseau des coopératives agricoles, membre de la coopérative fédérée et ses filiales, figure parmi les dix premiers employeurs privés au Québec. Agropur, entreprise de transformation agroalimentaire qui compte plus de 4 000 membres, est aussi une coopérative. Plusieurs ignorent que la Fédération des coopératives du nouveau Québec est le premier employeur privé du Nord du Québec.

Au Québec, quelles que 3 200 coopératives génèrent 89 000 emplois pour un chiffre d'affaires de plus de 17 milliards et des actifs de plus de 94 milliards. Il n'y a aucun doute que la coopération est une formule gagnante qui génère de la prospérité, crée et répartie la richesse partout sur le territoire québécois.

Le taux de survie des coopératives après cinq ans d'existence est de 64 % comparativement à 36 % pour les entreprises privées. Après dix ans d'existence, le taux de survie des coopératives est de 46 % comparativement à 20 % pour les autres types d'entreprises.

Malgré la forte présence des coopératives à travers le monde, l'environnement économique mondial établit les règles comme si elles n'existaient pas. Par exemple, les normes comptables établis ne tiennent pas compte de la nature distinctive des coopératives.

L'avenir de certaines coopératives réside dans la diversité des services connexes offerts aux membres. De plus, l'intercoopération est un élément qui sera de plus en plus important. Le milieu coopératif a toujours passé comme l'enfant pauvre du développement et il n'est pas valorisé. La formule coopérative est souvent utilisée en tant que moyen de derniers recours lorsqu'une entreprise avec un propriétaire unique éprouve de graves difficultés. Enfin, la formation à l'approche coopérative est un enjeu important qui demandera que des efforts soient faits en ce sens afin de mettre en place la relève des entreprises coopératives.

## A. À PROPOS DE L'ENTREPRENEURSHIP COOPÉRATIF

- *Hélène Simard, Conseil de la coopération du Québec*

Bien peu de gens savent qu'au Québec, le premier employeur privé est une coopérative financière soit Desjardins. Le Réseau des coopératives agricoles, membre de la coopérative fédérée et ses filiales, figure parmi les dix premiers employeurs privés au Québec. Agropur, entreprise de transformation agroalimentaire qui compte plus de 4 000 membres, est aussi une coopérative. Plusieurs ignorent que la Fédération des coopératives du nouveau Québec est le premier employeur privé du Nord du Québec.

Pourtant, les leaders du milieu économique et du développement au Québec côtoient tous les jours des coopérateurs et des coopératrices et en sont eux-mêmes. Dans le monde, les coopératives fournissent plus de cent millions d'emplois soit 20 % de plus que le total des emplois des entreprises multinationales. Au Québec, quelles que 3 200 coopératives génèrent 89 000 emplois pour un chiffre d'affaires de plus de 17 milliards et des actifs de plus de 94 milliards. Il n'y a aucun doute que la coopération est une formule gagnante qui génère de la prospérité, crée et répartie la richesse partout sur le territoire québécois.

La coopération est une formule qui offre de nombreux avantages. Elle est une force économique et sociale enracinée dans nos communautés. Les coopératives sont des entreprises inaliénables qui servent souvent de remparts contre les prises de contrôle étrangères. Cette force et ce dynamisme, la coopération les tire de plusieurs facteurs notamment par une combinaison originale d'une association et d'une entreprise composée par des personnes qui assument collectivement leurs responsabilités d'entrepreneurs. De plus, elle utilise le capital sans en faire la mesure du pouvoir des membres. Elle est une entreprise dont les règles garantissent aux membres l'égalité dans l'exercice du pouvoir et l'équité dans la répartition des résultats. Bien qu'elle doive être suffisamment efficace et rentable pour survivre dans un environnement de marché, ce qui l'amène parfois à prendre des décisions qui sont impopulaires mais nécessaires, sa raison d'être demeure le service à ses membres. N'ayant pas à procurer un rendement financier à des actionnaires externes, les coûts des services sont ainsi protégés. La formule coopérative a l'avantage de développer à très large échelle une expertise dans la gestion d'entreprise qui peut ensuite trouver d'autres applications. Chacune des 3 200 coopératives en opération au Québec a son propre conseil d'administration formé de représentants de ses membres. L'expertise de gestion ainsi développée constitue un grand enrichissement pour la collectivité.

Par leur présence sur l'ensemble du territoire, les coopératives servent également le développement de toutes les régions du Québec. Actuellement, 75 % des coopératives non financières se retrouvent à l'extérieur des grands centres soit Québec et Montréal. Alors que les communautés locales et régionales doivent lutter sans relâche pour assurer leur pérennité et leur développement, elles trouvent aussi dans les coopératives l'un de leurs alliés les plus fidèles car ces dernières sont engagées à long terme dans leur milieu.

La coopérative fournit de bonne garantie en terme de prospérité, de propriété et de pérennité de l'entreprise. À preuve, les coopératives affichent les meilleurs taux de

survie si on les compare à ceux des entreprises portant d'autres statuts. Compte tenu de leur propriété collective et de leur taux de survie qui est environ le double de celui des entreprises traditionnelles, les coopératives représentent un gage de prospérité économique durable pour le développement économique et des régions. Ce taux de survie supérieur des coopératives est dû à deux facteurs : un facteur de gestion entrepreneuriale des coopératives et au facteur de vie associative. Des études ont démontré que plus une entreprise coopérative est gérée en fonction de toutes les valeurs coopératives et de façon démocratique, plus sa capacité et sa gestion financière en sont augmentées. Contrairement à certains qui pensent parfois que la vie associative ou coopérative est une lourdeur, lorsque l'on étudie la question à fond on peut voir qu'au contraire se sont des facteurs de pérennité et de rentabilité de l'entreprise.

Un des facteurs de succès de la formule coopérative réside aussi dans la force de son mouvement. Les coopératives ne sont pas des entreprises isolées. Elles sont regroupées en fédérations sectorielles mises en place par leurs membres et les supportent dans leur développement. On les retrouve dans plusieurs secteurs : l'agroalimentaire, l'alimentation, la cablo-distribution, l'habitation, le milieu scolaire, les services à domicile, les services funéraires, etc. Cette force se trouve également dans le secteur financier. Nous sommes tous fiers comme Québécois de nos caisses populaires et de nos mutuelles d'assurances qui ont donné des actifs considérables et la sécurité en solidarissant l'épargne des gens. Ces entreprises financières sont maintenant des partenaires incontournables du développement économique et social du Québec. Le développement coopératif compte aussi sur un réseau de onze coopératives de développement régional qui appuie la création de coopératives et la création d'emplois partout sur le territoire québécois.

Le Conseil de la coopération qui est un organe du mouvement coopératif rassemble la totalité des fédérations et regroupements de coopératives au Québec. Fondé en 1940 par le père George-Henry Lévesque, le Conseil a pour mission de représenter le mouvement coopératif, de susciter la concertation entre les secteurs coopératifs et de voir au développement de la formule coopérative. Ce réseau d'ensemble du mouvement coopératif est un élément de ses forces qui a duré à travers le temps et qui est un modèle assez particulier de renforcement du réseau d'entreprises.

On a entendu parfois que la formule coopérative est une formule un peu vieillotte, qui n'est peut-être pas très innovatrice. Maintenant, on peut se rendre compte que grâce aux efforts des membres de l'ensemble du réseau et des partenaires de développement sur le terrain, il y a des coopératives qui naissent régulièrement pour répondre à de nouveaux besoins. Depuis quelques années, la naissance de nombreuses coopératives de solidarité, qui sont maintenant fort actives notamment dans les services de proximité, en est une preuve. Des travailleurs choisissent de plus en plus la formule coopérative pour assurer la relève après le départ d'un propriétaire unique dans une entreprise ou pour faire prendre de l'expansion à l'entreprise pour laquelle ils travaillent en s'associant à l'entreprise sous forme de coopérative de travailleurs actionnaires se donnant ainsi un rôle plus actif dans la gestion de l'entreprise et dans son devenir.

De telles expériences vont pouvoir se répéter et bien se vivre dans le temps si elles rencontrent des conditions de base de nature à les encourager. Dans certains milieux, les coopératives commencent à se regrouper en coopératives « multiressources » à partir d'un noyau de base d'une coopérative existante. Il y a beaucoup d'innovation au Québec présentement par la formule coopérative qui répond bien aux besoins des milieux de trouver de nouvelles solutions.

À travers l'histoire, le mouvement coopératif a toujours vu à ce que les lois et les structures d'appui gouvernementales se mettent en place au fur et à mesure de son développement. Rappelons-nous notamment l'histoire d'Alphonse Desjardins qui s'est battu pour avoir des lois d'encadrement au niveau financier qui ont donné d'excellents résultats. Il faut cependant continuer à se battre pour conserver certains acquis tels que des avantages fiscaux qui avaient été consentis à la formule coopérative qui sont présentement en réévaluation par le gouvernement. Des mesures de soutien, il y en a peu car les coopératives sont en soi des organismes qui cherchent beaucoup leur autonomie. Le peu qu'il y a doit être adapté afin que les gens puisse choisir la formule coopérative. Il faut donc faire beaucoup d'actions auprès des gouvernements afin de les convaincre de reconnaître la nature distinctive des coopératives que ce soit dans les mesures d'aide à la capitalisation, dans les mesures fiscales ou dans les programmes de soutien. Actuellement, les conditions ne sont pas toutes réunies, on doit convaincre le nouveau gouvernement. Il y a eu un pas de fait cet automne par la révision de la loi des coopératives qui modernise la loi, allège la paperasserie et renforce le caractère démocratique et distinctif des coopératives.

La coopération est une formule d'avenir car nous ne bâtissons pas l'avenir sans bâtir à partir de nos racines. La coopération est une formule qui s'est enracinée profondément dans la culture québécoise. Le segment coopératif québécois est un secteur très important de notre économie et de notre organisation de services. Il est un segment créateur de richesse. Cet outil que l'on s'est donné pour se développer au Québec est impressionnant pour plusieurs pays. Ces fortes racines sont un signal sur lequel on peut bâtir car on peut tirer de cette mobilisation, de cette connaissance énormément de richesses pour se développer. La coopération est une formule pleine de potentialité par laquelle on peut croître et grandir avec autonomie et respect de nos capacités.

### *Questions du public*

1. Est-ce qu'une mini-coopérative est une société par association?
  - C'est sûr qu'il y a des entreprises qui sont des associations de membres. Si le membre a un poids relatif à son poids économique, alors ce n'est pas une coopérative. Une coopérative au départ a une règle démocratique où un membre représente un vote. Ce peut être aussi une règle démocratique de pouvoir au deuxième ou au troisième niveau soit une représentation par délégation mais qui n'est jamais établi en fonction du capital qu'une personne amène. Cette règle reste valable même dans des associations de producteurs au niveau de l'assemblée générale et du pouvoir démocratique de la structure. Par la suite, le rendement est aussi lié à l'usage soit l'utilisation que l'on fait du service et non pas au rendement sur le capital. Le rendement sur le capital est permis car cela

fait parti des règles du jeu mais toujours indiqué dans les valeurs et principes coopératifs à un taux raisonnable.

2. La description que vous en faite ressemble beaucoup à une association de producteurs sur une même ferme où on partage les responsabilités, les risques et les bénéfices.
  - D'ailleurs il y a des gens qui l'expérimentent actuellement en se demandant « Est-ce que l'on ne devrait pas, pour faire le transfert de la ferme par exemple, essayer la formule coopérative comme une nouvelle formule qui permettrait de structurer la propriété différemment et la passer à une autre génération? » ce qui est très difficile actuellement. La formule coopérative apporterait un statut juridique autre qui codifie différemment de même que les valeurs rattachées à la formule coopérative.
3. Comment on en vient à l'intérieur d'une coopérative où nous sommes propriétaires de nos biens à mettre en place un syndicat?
  - La question de la syndicalisation forte à l'intérieur d'une coopérative de travail est assez récente. C'est venu du fait que, dans leur expansion, les coopératives de travail dans certains secteurs ont racheté des droits dans lesquels il y avait des unités de gens syndiqués. Au départ, les gens étaient dans une relation de rapport de forces avec un propriétaire d'entreprises et ont été éduqués dans cette relation de rapport de forces. Lorsqu'ils deviennent membres d'une coopérative un peu par affiliation, il faut un certain temps avant qu'ils aient acquis et intégré les valeurs coopératives et pour qu'ils se sentent autant propriétaires qu'employés de leur entreprise. Ce changement de culture ne se fait pas facilement. C'est un enjeu majeur dans la coopération du travail. La survie de la coopération du travail va être liée à cette capacité d'intégrer de nouveaux membres et de recréer une culture d'entreprise avec un membre qui est à la fois un employé et un employeur. La nouvelle loi renforce les obligations de la coopérative d'intégrer les membres auxiliaires entre autres choses. De même, la coopérative devra mettre en place un comité d'accueil et de liaison qui aura comme responsabilité de s'occuper de l'arrivée des nouveaux membres et de les former à la vie coopérative. On sème ainsi les graines d'une nouvelle génération de relations de travail dans les coopératives de travailleurs. On espère que le monde syndical va apprendre à travailler différemment dans les coopératives et à reconnaître sa dynamique.
4. Est-ce que nous pouvons rêver qu'un jour nous aurons des coopératives qui créeraient du développement dans un petit milieu avec un appui régional?
  - Dans la région du Nord-du-Québec, les coopératives sont essentiellement des coopératives de consommation qui sont rendus des coopératives de développement local. À partir de ce noyau, la population de ce secteur développent d'autres services comme les services funéraires et de cablo-distribution. Ils se situent comme des coopératives de développement local par eux et pour leurs besoins qui dépassent la collecte de fonds. On pense souvent qu'en créant un fonds, on crée l'entrepreneur pour l'utiliser. Une formule comme

celle-ci pourrait être extrêmement intéressante mais le premier défi n'est pas tant l'argent que le leadership.

5. Il est assez couramment admis que les institutions d'enseignement ont un rôle important notamment au chapitre du développement économique, les institutions d'enseignement supérieur particulièrement. J'aimerais vous entendre sur votre vision de ce que peu être ou devrait être la contribution des institutions d'enseignement supérieur en matière de développement de l'entrepreneurship.
- Des fois, les gens ont des intuitions, crée des institutions et ensuite les laisse aller en pensant qu'elles vivent toutes seules. Le milieu coopératif a beaucoup travaillé sur l'alliance entre les chercheurs, les gens préoccupés par le développement de la communauté et les entreprises coopératives qui se développaient et qui florissaient à travers le Québec. Il s'est développé dans plusieurs universités des chaires sur les coopératives. On a spécialisé le développement coopératif dans les universités sans se préoccuper que ceux qui enseignent dans le général eux comprennent ce qu'est une coopérative. Nous n'avons pas essaimé. Il faut que les travailleurs sociaux, les organisateurs communautaires, les ingénieurs forestiers, les gens en administration d'affaires, les gens dans le système public qui sont formés dans les universités comprennent la force et le potentiel du milieu coopératif. Souvent, ils ont l'impression que c'est un monde à part qui fait peur et qui a l'air compliqué. Nous avons un grand travail à faire pour convaincre les universitaires de leur rôle à jouer. Autrement, je pense que dans la promotion de l'entrepreneurship collectif et individuel au Québec, le milieu de l'enseignement supérieur est en train de faire ce virage. L'alliance milieu et universités et cégeps est essentielle et doit se continuer. Où il y a une clé qui manque c'est le côté où chacun des universitaires, peu importe le secteur, doit se l'approprier. Malheureusement, on a un peu trop cantonné c'est-à-dire que c'est une faculté d'administration avec une sous-direction ayant une chaire coopérative qui s'en préoccupe. Nous n'essayons pas de contaminer l'ensemble du système qui lui accompagne les étudiants tous les jours. Il y aurait un gros travail de contamination à faire dans le système collégial et universitaire.

## B. L'ENTREPRENEURIAT, UNE CULTURE À DÉVELOPPER

- *André Jalbert, Fédération des coopératives de développement régional du Québec*

### *La culture entrepreneuriale*

La culture entrepreneuriale est d'abord et avant tout une croyance qui incite les milieux soucieux de leur survie et de leur développement à prioriser l'entrepreneurship local et à se donner les moyens d'actualiser ce potentiel. Pour réaliser l'entrepreneuriat collectif et ou coopératif, il y a un élément fort important c'est-à-dire les individus. À ce titre, en ayant un ou des individus qui présentent un potentiel d'entrepreneuriat cela permettrait de réaliser de l'entrepreneuriat collectif. La somme de chacune des parties fait en sorte que la somme est plus grande à partir du moment où on les met ensemble plutôt qu'individuellement. Ce sont d'abord et avant tout les personnes qui assurent le développement des milieux.

Les milieux doivent attirer les entrepreneurs et devenir des incubateurs. À partir du moment où on a des personnes, on doit créer un milieu propre à développer de l'entrepreneuriat collectif, individuel ou coopératif. À l'intérieur de cette notion d'incubateur, il y a une notion d'apprentissage. On ne naît pas entrepreneur, on le devient. L'apprentissage et la formation sont donc nécessaires. Le cadre qui va permettre aux individus d'une région ou d'une localité de bien réaliser un entrepreneurship individuel, collectif ou coopératif est un élément de base.

Le potentiel entrepreneurial est présent dans tous les milieux. Pour grandir, ce potentiel a besoin d'un milieu favorable. Des études ont été faites qui confirment que la possibilité d'entreprendre est répartie également sur toute la planète. On peut donc se poser la question pourquoi le potentiel entrepreneurial serait différent au Saguenay-Lac-Saint-Jean, en Beauce ou en Estrie. Théoriquement, il n'est pas différent d'une région à l'autre.

Quelles sont les clés du succès en matière de culture entrepreneuriale? D'abord, il s'agit de s'engager dans son milieu, d'y croire et de s'organiser. Il faut également savoir encourager les entrepreneurs, par exemple par la promotion de ceux-ci. Encourager les entrepreneurs est un élément qui permet d'amorcer un développement de la culture entrepreneuriale. Il faut également avoir un milieu ouvert et des conditions favorables. On doit également s'assurer de l'enseignement de l'entrepreneurship par des conférences, des colloques, des échanges, etc. Les institutions d'enseignement jouent un rôle fort important par rapport à cela dans une approche conceptuelle mais également pratique. Il faut aussi s'assurer de la participation des entrepreneurs du milieu notamment par des conférences, portes ouvertes, témoignages et commandites.

Dans l'histoire du Saguenay-Lac-Saint-Jean, il y a d'excellents exemples d'entrepreneurship qui sont peut-être moins évidents aujourd'hui mais qui, à travers certaines décennies, ont réalisé des choses importantes. Il y a aussi beaucoup d'exemples d'éléments de la culture entrepreneuriale. Au cours des deux dernières décennies, il y a eu diminution de ces éléments dans la région pour toutes sortes de facteurs notamment la



grande entreprise. Il y a toutes sortes de facteurs sur lesquels il est important que la région réfléchisse et que l'on se dote d'un plan d'action.

Il n'y a aucune limite aux nombres et à la diversité des entreprises à créer et des besoins à combler. Dans un contexte de mondialisation et de complexité des produits, en développant une culture entrepreneuriale, nous pourrions avoir des entreprises qui permettraient d'assurer un développement continu.

Le rôle de l'entreprise, qu'elle soit coopérative ou autre, est de créer des emplois et des richesses. Dans le domaine coopératif, la Coopérative de développement régional Saguenay-Lac-Saint-Jean/Nord-du-Québec est justement une structure qui permet de supporter le développement coopératif et qui permet d'aider à créer des emplois et des richesses donc à favoriser la prise en main des gens pour le développement d'une région.

Il y a quatre piliers au développement d'une culture entrepreneuriale. D'abord, il y a la capacité d'autonomie, de se prendre en main, de définir ses besoins et d'élaborer un plan pour les satisfaire. Ensuite, il y a la responsabilisation donc la capacité à répondre à la situation. De plus, il y a la créativité particulièrement dans le domaine industriel et commercial. Enfin, le dernier pilier au développement d'une culture entrepreneuriale est la solidarité. Quand on pense développer, établir ou implanter une culture entrepreneuriale dans une région, il est important que la région soit solidaire. Le Saguenay-Lac-Saint-Jean présente un profil très positif en la matière.

Selon les études du GEM (Global Entrepreneurship Monitor), au Canada, les jeunes entreprises ont généré 5 % des nouveaux emplois en 2002 et 2003. À partir du moment où l'on donne un milieu propice et que l'on utilise les ingrédients pour développer une culture entrepreneuriale, nous sommes certains que, en raison de la loi des grands nombres, nous aurons accès à ces pourcentages de base qui permettent de créer de nouveaux emplois.

Au Québec, les villes de 10 000 à 100 000 habitants sont les plus entrepreneuriales tandis que les villes de 100 000 à un million d'habitants le sont moins. De plus, 44,6 % des Québécois(es) qui habitent une ville de 10 000 habitants et moins connaissent personnellement un entrepreneur. Cette image gagnante permet d'en faire un point d'ancrage et favorise le développement d'une culture entrepreneuriale. En outre, 25 % des gens qui habitent une ville de 100 000 habitants et plus connaissent personnellement un entrepreneur. Ensuite, 50,9 % des gens qui habitent une ville de 10 000 et moins ont les capacités et les compétences pour créer une entreprise. Cette même catégorie atteint un pourcentage de 39 % dans une ville de 100 000 habitants et plus. On note donc que dans les villes plus petites, il y a au moins une personne sur deux qui aurait un profil qui permettrait de mettre sur pied une entreprise individuelle, collective ou coopérative.

Historiquement, la région a été placée dans le bain de la culture entrepreneuriale qui c'est cependant perdue au fil du temps notamment en raison de la grande entreprise qui est venue s'implanter.

Au Québec, 5,2 % des gens qui habitent une ville de 10 000 habitants et moins ont l'intention de créer une entreprise dans les trois prochaines années tandis que 13 % des gens qui habitent une ville de 100 000 habitants et plus ont l'intention de créer une entreprise dans les trois prochaines années.

Quand on regarde la culture entrepreneuriale au Saguenay-Lac-Saint-Jean on voit qu'elle a existé, qu'elle existe toujours mais que c'est peut-être une culture dormante. Il s'agira de la remettre sur pied. Certains éléments peuvent venir l'influencer soit : l'idée ou la vision d'entreprise, l'occasion d'affaires et le potentiel du marché répondant aux besoins de la clientèle et à des objectifs financiers.

Il y a dix éléments clés au succès d'un entrepreneur soit :

- La connaissance de soi;
- Les caractéristiques personnelles : Nous avons tous nos forces, la formule coopérative permet de capitaliser sur les forces de l'équipe;
- Les connaissances en gestion;
- La connaissance technique;
- La connaissance du marché;
- Le capital de démarrage;
- Le plan d'affaires;
- Savoir choisir les collaborateurs ou un parrain : De par sa nature, la formule coopérative est très ouverte à cette notion de parrainage;
- La localisation;
- La période propice au lancement.

Certaines caractéristiques sont essentiels à l'entrepreneur soit : la confiance en soi, la motivation, la passion, savoir reconnaître ses limites, le tempérament compétitif, la volonté de se dépasser, les capacités physiques et une bonne hygiène de vie, ainsi que la facilité à communiquer. Les compétences de l'entrepreneur sont aussi essentielles dans la réussite d'une entreprise de même que l'ouverture aux changements, la créativité, la disposition à prendre des risques, la capacité de planifier, ainsi que l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle.

Il est important de savoir reconnaître l'opportunité d'un marché notamment par des salons, par l'opinion des proches, par l'enquête, par le porte-à-porte, par les groupes de discussion. De plus, le plan d'affaires est un outil essentiel pour valider la faisabilité d'un projet, planifier et contrôler les étapes du démarrage, les demandes de financement et la recherche de partenaires. Il est aussi un outil de communication complet et il sert à évaluer les activités.

### *La formule coopérative*

Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et leurs besoins économiques et socioculturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement.

Parmi les principes de la formule coopérative on retrouve l'adhésion volontaire et ouverte à tous, le pouvoir démocratique exercé par les membres, la participation économique des membres, l'autonomie et l'indépendance, ainsi que l'éducation, la formation et l'information. La coopération entre coopératives est également une notion importante qui se fait sur une base d'affaires. Enfin, l'engagement envers la communauté est également un élément important qui caractérise les coopératives. Les valeurs de la formule coopérative sont : la responsabilité individuelle et mutuelle, la démocratie, l'égalité et l'équité.

Le taux de survie des coopératives après cinq ans d'existence est de 64 % comparativement à 36 % pour les entreprises privées. Après dix ans d'existence, le taux de survie des coopératives est de 46 % comparativement à 20 % pour les autres types d'entreprises.

### *Questions du public*

1. J'ai bien aimé le portrait que vous avez fait de l'entrepreneur. Est-ce que vous pensez qu'un jour il y aura des programmes pour aider les jeunes entrepreneurs et même les vieux entrepreneurs ? Pensez-vous qu'un jour des programmes vont réapparaître qui pourraient aider les entrepreneurs à cheminer dans leur projet ?
  - Les instances régionales et gouvernementales ont un rôle à jouer par rapport à cela. Est-ce que l'on peut penser à des programmes ? C'est sûr que l'on peut penser à des programmes mais il existe certaines initiatives comme le Soutien au travailleur autonome ou le programme Audace. Il y a deux éléments soit : la volonté de faire la promotion de formule ainsi que le soutien au démarrage. Par expérience, je constate qu'en parler c'est bien mais apporter un soutien financier c'est mieux. Chaque région doit y travailler mais c'est difficile notamment en raison de la restriction des fonds et de la difficulté de gestion. Il existe des fonds institutionnels mais il manque un mécanisme entre les promoteurs de projet et les fonds disponibles. Le problème actuellement c'est qu'il y a des argents de disponibles mais qui ne sont pas utilisés à 100 %.
2. Je pense que dans la région, nous avons besoin de changer nos discours au niveau de la culture entrepreneuriale. Je pense aussi que, au cours des dernières années, nous avons tué la culture entrepreneuriale avec la grande industrie et la syndicalisation. Ce qui était valorisé dans les familles, c'était de bénéficier d'une bonne convention collective dans une grande entreprise. Présentement, nous avons beaucoup de ressources mais nous ne les contrôlons plus. Il faut reprendre le contrôle de notre culture entrepreneuriale et il faut intervenir auprès des jeunes pour valoriser le statut de propriétaire. C'est important de parler de la culture entrepreneuriale en région.
  - Je suis d'accord avec vous. J'ai eu l'occasion de voir l'historique de la région et traditionnellement les gens de la région ont baigné dans l'entrepreneurship. Regardez la publicité faite à l'extérieur de la région et vous aller voir le transfert de l'image au comportement. Avant, on parlait du royaume à découvrir. Il y a une symbolique rattachée à ce concept de royaume. Aujourd'hui, on parle davantage de l'aspect touristique qui relève plus d'un aspect passif. Les éléments

de la culture entrepreneuriale sont là, il faut les dépoussiérer. Vous avez des partenaires, du capital, des ressources, du technique, de l'informatique sauf qu'il faut ramener la culture entrepreneuriale que ce soit sur une base individuelle, collective ou coopérative.

3. Au niveau provincial et fédéral, qu'elles sont les principaux obstacles avec lesquels doivent composer les acteurs impliqués dans le développement régional?
  - Les marchés sont en évolution et souvent nous sommes confrontés aux modifications fiscales. Au moment présent, les éléments sont positifs au niveau des coopératives. Sur le plan pratique, on voit que le discours est très positif. Sauf que, malgré que les coopératives représentent une force, il y a un problème d'arrimage au niveau de l'intercoopération. Beaucoup en parle mais il est plus difficile de le faire et de s'organiser. Actuellement, nous avons une approche sectorielle par silo tandis que l'intercoopération permettrait de se renforcer. En fait les problèmes qui touchent la coopération ont de multiples facettes et ils demandent des solutions qui seront en mesure de tenir compte de ces aspects multiples.

### **C. TABLE RONDE**

- *Sylvain Martel, Nutrinor*
- *Élizabeth Duchesne, Perseïde Confection*
- *Olivier Lavoie, Fédération des Caisses populaires Desjardins du Saguenay-Lac-Saint-Jean/Charlevoix/Côte-Nord*
- *Ronald Bilodeau, Coopérative de développement régional du Saguenay-Lac-Saint-Jean/Nord-du-Québec*
- *Nicol Lessard, Coopérative des consommateurs d'Alma*

*Animateur : Marc-Urbain Proulx, Université du Québec à Chicoutimi*

Les interventions des tables rondes ont été regroupées dans le tableau à la page suivante et selon la grille d'analyse : Diagnostic, Déterminant, Pronostic et Options d'action.

<b>Diagnostic</b>	<b>Déterminants</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malgré la forte présence des coops à travers le monde, l'environnement économique mondial établit les règles comme si elles n'existaient pas. Par exemple, les normes comptables établis ne tiennent pas compte de la nature distinctive des coops.</li> <li>• Nutrinor est une coopérative qui génère 248 millions de chiffre d'affaires, c'est un employeur de 400-450 employés. Ces activités s'étendent de l'agroalimentaire au pétrolier en passant par la quincaillerie, le camionnage et le propane. Nutrinor opère également des activités au niveau de la transformation et l'approvisionnement à la ferme.</li> <li>• La Coopérative fédérée a ristourné plus d'un million et demi de dollars dans la région aux différentes coopératives. Ces sommes sont réparties à l'ensemble du milieu de façon équitable.</li> <li>• Il y a onze Coopérative de développement régional (CDR) au Québec chapeautées par une fédération. La CDR Saguenay-Lac-Saint-Jean/Nord-du-Québec a levé cette année plus de 17 coops créant ainsi une centaine d'emplois.</li> <li>• Les coopératives régionales doivent faire face aux géants mondiaux.</li> <li>• Les coops sont des entreprises et elles doivent faire du profit.</li> <li>• L'agriculture a développé l'entrepreneuriat coopératif.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Par définition, un entrepreneur c'est individualiste et une coop c'est le contraire. C'est un regroupement d'individu et il faut faire abstraction de notre individualisme pour être capable d'avoir une préoccupation collective. L'arrimage entre les deux fait parti des difficultés qu'ont les coops.</li> <li>• On utilise la formule coopérative en dernier recours.</li> <li>• Les coops ont une responsabilité dans la formation de leurs leaders. Avoir des entrepreneurs à caractère coopératif ce n'est pas spontané.</li> <li>• Les coopératives ont été formées pour répondre à des besoins et la nouvelle génération sert aussi de « chien de garde ».</li> <li>• Les coopératives jouent un rôle important dans le développement local avec les ressources du milieu pour être en mesure d'ajouter de la plus value afin de ramener de l'argent dans le milieu.</li> <li>• Le milieu coopératif a toujours passé comme l'enfant pauvre du développement. Le milieu coopératif n'est pas valorisé. Il est délaissé au niveau de sa connaissance de développement.</li> <li>• Les gens qui se forment en coopérative de travailleurs actionnaires à partir d'une entreprise existante ont besoin d'une période d'adaptation et d'apprentissage.</li> <li>• Les coops ne réalisent pas qu'ensemble elles ont un potentiel extraordinaire.</li> <li>• Une coop est une entreprise qui doit avoir une gouvernance qui doit être plus forte que dans tous autres types d'entreprises. Les règles de gouvernance sont les clés de base de la longévité d'une coop.</li> <li>• L'équilibre entre le conseil d'administration et les membres est très important.</li> <li>• Le défi des coops est d'amener les jeunes dans cette approche.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Options d'action</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les coops ont besoin de promouvoir leurs succès et de ristourner.</li> <li>• Éduquer et former la relève à la coopération.</li> <li>• Valoriser le milieu coopératif.</li> <li>• Faire connaître l'importance du milieu coopératif dans le développement de la région.</li> <li>• Il faut innover et être différents pour faire face aux géants mondiaux.</li> <li>• Avoir une vision moins individualiste et se préoccuper du long terme.</li> <li>• Développer l'intercoopération, déterminer des objectifs communs et des formules gagnant-gagnant.</li> <li>• Avoir un mécanisme pour former les nouveaux arrivés afin d'augmenter le niveau de connaissance des membres sur ce qu'implique une entreprise coopérative assurant ainsi la relève de la coop.</li> <li>• Mettre en place des groupes de réflexion pour dégager des enjeux communs à plusieurs coops.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Pronostic</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il y aura de plus en plus de coopératives.</li> <li>• Les coops seront un levier important au niveau agricole.</li> <li>• De plus en plus, les producteurs agricoles, via les coopératives, devront être près des consommateurs.</li> <li>• Les coopératives agricoles devront être propriétaires de leurs outils de transformation et de distribution pour se démarquer.</li> <li>• Le créneau du futur pour les CDR seront les coopératives jeunesse de services, la formation adaptée au milieu coop au niveau scolaire et les coopératives de travailleurs actionnaires.</li> <li>• L'avenir de certaines coopératives réside dans la diversité des services connexes offerts aux membres.</li> <li>• Le milieu coop devra tendre vers une approche plus personnalisée.</li> <li>• La force collective va permettre aux coops de continuer de se développer en région.</li> <li>• L'intercoopération est un élément qui sera de plus en plus important.</li> </ul>