

L'entrepreneurship coopératif

Description de l'atelier

La coopération représente depuis toujours une composante centrale du modèle qui sied au développement du Saguenay-Lac-Saint-Jean. La région compte aujourd'hui plus de 210 coopératives en activité. Celles-ci regroupent autour de 40 000 membres, emploient 4 000 individus et génèrent un chiffre d'affaires régional de tout près d'un demi-milliard de dollars par année.

L'entrepreneurship coopératif s'avère très vivace puisqu'il se crée, bon an mal an depuis 1994, entre cinq et vingt coopératives nouvelles au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Il existe ainsi des coopératives dans la production forestière et agricole, dans la consommation de biens et de services et dans diverses formes de solidarité, sans oublier évidemment les nombreuses coopératives de travailleurs.

En outre, la valeur et la pratique de la coopération débordent le cadre des organisations formelles pour devenir une institution qui influence nos comportements individuels et collectifs. On la retrouve à la base de la concertation locale et régionale, notamment dans les ententes interorganisationnelles en général dans lesquelles se situent la catégorie intermunicipale. Elle influence aussi les processus décisionnels, les pratiques de la démocratie et les modalités de travail en équipe. On retrouve également la coopération dans le maillage, le réseautage, le partenariat et dans les diverses formes de collaboration ou de coalition. Bref, la coopération s'est immiscée, souvent même à notre insu, dans plusieurs sphères d'activités collectives.

À l'heure où le modèle de développement régional doit être révisé dans ses fondements et dans ses modalités d'application au Saguenay-Lac-Saint-Jean, quel rôle l'entrepreneurship coopératif peut-il jouer dans le futur? Si la coopération doit en principe demeurer au cœur de nos efforts collectifs pour

soutenir le développement social, culturel et économique, quels sont les défis à relever pour en faire la promotion?

Panélistes :

François Lepage, Corporation de développement régional Saguenay-Lac-Saint-Jean/Nord-du-Québec

Sylvain Martel, Nutrinor

Olivier Lavoie, Fédération des Caisses Desjardins du Saguenay-Lac-Saint-Jean

Compte-rendu de l'atelier

Diagnostic

- L'entreprise coopérative est majeure au Saguenay-Lac-Saint-Jean en terme de création d'emplois. C'est un moteur économique extrêmement important en terme de chiffre d'affaires, en terme d'emplois créés de façon à court et long terme, et en terme aussi de perspective d'avenir.
- La coopérative ouvre beaucoup de sphères d'activités pas uniquement au niveau des produits de consommation mais de plus en plus au niveau des services. Pensons par exemple à une nouvelle forme de coopérative qui se crée particulièrement dans les services de soins à domicile. Elles sont en pleine expansion à l'heure actuelle et répondent à un besoin criant en terme de création d'emploi mais aussi en terme de réponse à des services qui ne sont pas couverts par les services sociaux ou médicaux et même par l'entreprise privée en général.
- La coopérative a une longévité beaucoup plus grande que l'entreprise de capital action. Elle est fidèle à l'endroit où elle s'installe dans le sens qu'elle appartient aux membres qui ont créé cette entreprise coopérative donc avant de fermer ses portes, avant de quitter un endroit, elle va y penser beaucoup avant de prendre une décision dans ce sens.
- Une étude pancanadienne faite au niveau de l'entrepreneurship, montre que le Saguenay-Lac-Saint-Jean se trouve au 25^{ème} rang sur 25 RMR. L'entrepreneurship coopératif n'est pas plus en santé que l'entrepreneurship individuel. Pourquoi? Parce que l'entrepreneurship ne fait pas partie de notre culture. La culture entrepreneuriale en région est

très faible. On a surtout une culture de grande entreprise, d'attendre qu'une nouvelle usine s'ouvre.

- La Coopérative de développement régional Saguenay-Lac-Saint-Jean/Nord-du-Québec travaille beaucoup au niveau des coopératives jeunesse de services (CJS). Cette année, il y aura 19 CJS dans la région. Ce sont des jeunes entre 13 et 17 ans qui partent en affaires c'est-à-dire qu'ils travaillent comme une vraie coopérative avec un conseil d'administration et ils ont tout à faire. Donc, on leur inculque dès l'âge de treize ans des valeurs et des façons de faire des affaires. Ils ne se mettent pas nécessairement riches mais le projet est beaucoup éducatif, le travail est un prétexte. C'est pour leur donner le sens des responsabilités. Ce qui est merveilleux c'est que les jeunes formés sont toujours bien encadrés par des animateurs et des formateurs et quelques années plus tard on s'aperçoit que les jeunes qui ont été dans des CJS deviennent des promoteurs de projet. Les CJS sont une pépinière. Il faut les faire pousser nos entrepreneurs quels qu'ils soient, individuel ou collectif.
- Une coopérative c'est un regroupement de personnes. Nutrinor est une coopérative agroalimentaire régionale, c'est un regroupement de producteurs agricoles. Quand on est un regroupement, on se donne une mission. Pendant un certain temps, on a fait une mauvaise presse à Nutrinor. On est en train de retourner la vapeur et ça c'est la force coopérative. Il n'est pas sûr qu'une entreprise privée aurait réussi à faire la même chose. Étant donné que Nutrinor est une entreprise collective, qui appartient à l'ensemble des producteurs agricoles, qui est un besoin au niveau régional, ils avaient à se reprendre en main. Nutrinor est une entreprise de 250 millions de chiffre d'affaires, de plus de 400 employés. Ils sont diversifiés dans le pétrole avec les stations Sonic, dans la distribution de diesel à la ferme, dans le service à la ferme, la production porcine, la production de volaille, la production d'œuf. Nutrinor est un levier économique important au développement de l'agriculture régionale.

Pour ça, la coopérative doit demeurer à la fine pointe de la technologie, rechercher l'excellence et viser les niveaux de performance et de rentabilité comparables aux meilleures coopératives du réseau coop à l'intérieur de la province de Québec.

- Nutrinor, on peut y voir deux facettes. Le côté production agricole, le prolongement de la propriété des producteurs agricoles. Comme premier constat, on peut dire que la production laitière à elle seule est une production qui est forte régionalement. Elle ne peut pas maintenir des infrastructures régionales à elle seule, on parle de meunerie, de services divers que la production laitière a besoin. Pour ça, il faut avoir une agriculture diversifiée. Une agriculture diversifiée, il faut avoir de la production porcine, de la production d'œufs, de la production de volailles pour diversifier et garder ces infrastructures importantes. Nutrinor dans le passé, par exemple dans les œufs et la volaille, a investi en s'appropriant les quotas de production qui quittaient la région. Présentement, une bonne partie des quotas de production appartient à la coopérative. C'était le rôle de Nutrinor de garder ces quotas de production en région pour garder une masse critique de production et être capable de développer nos infrastructures.
- La Coopérative de développement régional du Saguenay-Lac-Saint-Jean/Nord-du-Québec couvre un immense territoire vide. La région a moins de 4% de la population du Québec et on crée autant de coopératives que Montréal en crée. On pense toujours qu'on va arriver à un niveau de saturation. On en fait entre 12 et 19 par année, on pense toujours qu'il y aura une limite mais non. Il y a toujours la formule coop où les gens s'accrochent lorsque leur projet est en train d'échouer ailleurs.
- Les coops ont un taux de survie de 50 % supérieur à toutes autres formes de corporation. Pourquoi? Parce que quand tu te pars une compagnie, si tu n'as pas d'argent pour te payer un comptable, tu es tout seul dans la rue arrange-toi. Lorsque tu es en coopérative, il y a les

coopératives de développement régional qui assurent le suivi des coops c'est-à-dire que tous les trois semaines, tous les mois, ils vont voir les coops et regardent les chiffres, les inventaires, tout. Ils essaient de prévenir les problèmes éventuels. Après cinq ans, il y a 64 % des coops qui sont en vie contre environ 30 % pour les compagnies. Après 10 ans, les coops sont encore à 52 % contre 18 %. Donc, il y a une raison à cela c'est qu'on ne laisse pas les boîtes aller toutes seules, elles sont suivies.

- Le Fonds d'entraide communautaire fait du soutien à l'entrepreneuriat pour des petites entreprises, souvent des travailleurs autonomes. Ils font du micro-crédit donc des prêts jusqu'à 5000\$ et ils ont un taux de survie d'environ 70 % et un taux de remboursement des prêts de 95 %.
- Au niveau du particulier, Desjardins a fait un fonds, dont la région a été l'instigatrice, par lequel ils donnent de l'argent à des corporations qu'eux prêtent ensuite à des familles ou à des gens qui sont en difficultés financières et ce, sans intérêts. Ce n'est pas Desjardins qui gère cela mais les services budgétaires populaires et c'est pour répondre à ces besoins. C'est en grande partie Desjardins qui met de l'argent dans ce fonds pour venir en aide aux familles. Souvent ce sont des femmes monoparentales qui ont par exemple besoin d'un poêle électrique rapidement et qui sont au maximum de l'endettement donc elles vont à ce service, ils leur prêtent l'argent sans intérêts et ça leur permet de passer à travers. Pour ce qui est du volet petite entreprise, il y a des possibilités parce qu'il y a un fonds de développement communautaire dans chacune des caisses qui peut répondre à ces demandes expressément. L'autre chose c'est qu'avec les CDR et avec quelques coopératives, Desjardins est en train de regarder la possibilité de créer un fonds justement pour venir en aide aux entreprises coopératives par du cautionnement pour permettre à la petite entreprise de démarrer. Ils sont à l'étape d'ébauche et d'élaboration de ce fonds et c'est bien sûr que ça va répondre à un certain secteur donné d'activité au niveau coopératif particulièrement. Au niveau de la petite entreprise en général,

à l'heure actuelle le Capital régional coopératif Desjardins existe et il n'y a pas de montants limites. De par la loi, ils sont obligés d'investir dans les régions ressources. Donc ce sont des instruments qui sont en place en plus du Fonds social et communautaire qui est dans chacune des caisses. Il y a quand même des possibilités qui sont à la disposition des membres des caisses, qui font affaire avec des caisses, de pouvoir les supporter dans leur développement individuel et au niveau de l'entreprise.

- Au niveau de la composante de l'importance de la formation, on sait qu'il y a des partenaires qui font des choses. Il y a des illustrations comme quoi on se préoccupe des jeunes comme les coopératives jeunesse de services. Il y a des programmes dans les commissions scolaires, tout en reconnaissant leur importance et leur contribution significative. On sait qu'à l'Université il y a le Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage, on ne sait pas toujours bien, même quand on est dans le même réseau, qu'est-ce qu'ils font. Quelle serait la vision du rôle et de la place des institutions d'enseignement collégiales? Parce qu'on sait notamment qu'ils sont des grands dispensateurs de formation technique et dans plusieurs domaines autant en expertise disciplinaire qu'en gestion. On parle du rehaussement des compétences exigé de plus en plus par la société du savoir et où la formation continue occupe une place prépondérante. La recherche, l'entrepreneuriat et l'innovation doivent être au cœur des projets en soutien de la transformation et de l'évolution de notre région, son évolution économique particulièrement.
- Le Cégep de Jonquière a un volet échange à l'étranger. C'est particulièrement une approche coopérative à l'étranger et ils demandaient de préparer les jeunes à cette approche coopérative.

Déterminants

- Si on regarde dans l'ensemble, toutes coopératives confondues, on considérait par le passé la coopérative comme une entreprise de pauvre, pour des gens pauvres qui avaient de la difficulté à s'organiser et à s'en

sortir. Aujourd'hui on est passé à un échelon autre dans le sens où une coopérative c'est une entreprise financière qui se doit de faire de l'argent et de donner des services de qualité pour être en mesure de vivre et de survivre à long terme. Dans cette perspective, au niveau de la gouvernance des entreprises coopératives, il y a eu un effort considérable de fait pour développer la qualité au niveau de la gouvernance, donc de la gestion, de l'ensemble d'une entreprise coopérative et aussi particulièrement au niveau des employés, par un rehaussement de la qualité des emplois à l'intérieur de chacune des coopératives au niveau de la formation et au niveau de la scolarisation des employés. De plus en plus chez Desjardins, la formation demandée aux employés est de plus haut niveau à un point tel qu'ils ont de plus en plus de difficultés à recruter du personnel à l'intérieur de la région dépendamment des secteurs d'activité à l'intérieur de la coopérative ou de l'endroit où se trouve la coopérative. Les exigences des membres utilisateurs et des consommateurs en général sur les services offerts par la coopérative sont élevées et Desjardins se doit comme entreprise coopérative d'y faire face donc d'amener en contrepartie, au niveau des employés, ça demande beaucoup plus de compétences pour répondre aux attentes légitimes de ceux qui utilisent les services de la coopérative.

- La formule coopérative est une réponse aux difficultés économiques auxquelles la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean fait face parce qu'elle fait appel à la solidarité et à l'entraide. Ça l'air simple aujourd'hui de parler de ces éléments-là, solidarité, entraide, collaboration, alors que nous sommes dans une ère d'individualisme. La coopérative ce n'est pas ça. Les valeurs ce sont la solidarité, le partage, l'entraide. Ce ne sont pas des valeurs qui sont très modernes alors que ce sont ces valeurs-là sur lesquelles on doit s'appuyer si on veut justement assurer un développement harmonieux de notre collectivité et de notre région et donner un avenir un peu plus rose à l'ensemble des jeunes qui vont composer cette collectivité dans les prochaines années.

- On n'est pas des entrepreneurs. Socialement, l'entrepreneur n'est pas valorisé. Pour plusieurs personnes, un entrepreneur c'est quelqu'un de bizarre qui passe son temps à déranger tout le monde, à aller chercher des subventions. Un entrepreneur c'est quelqu'un qui vit pleinement son projet.
- Au dernier colloque de la Fondation en entrepreneurship, les jeunes disaient beaucoup « Vous ne nous aidez pas. Il faut être vieux ». Ils avaient peut-être un petit peu raison.
- Il faut que les gens s'investissent et investissent. Il faut trois conditions pour se partir en affaire, s'il en manque une des trois ça ne marchera pas : c'est long, ça fait mal et ça coûte cher. Des coopératives à 10\$, on n'en part pas. Il faut que les gens investissent et qu'ils se donnent cœur et âme et il faut oublier son temps. Il n'y a pas une entreprise qui s'est partie qui n'a pas réuni ces trois conditions. Ceux qui réussissent c'est ceux qui travaillent et qui s'acharnent.
- Nutrinor vise aussi le succès de ses membres. Il est un prolongement de l'agriculture. Les membres ne sont pas là à cause de la coopérative, la coopérative est là à cause des membres. C'est quelque chose qui est extrêmement important. Ce sont des choses dont, après environ cinquante ans d'existence, ils s'étaient peut-être éloignés. Bien que ça ne soit pas dit pour critiquer une autre administration mais, dans l'histoire à un moment donné, il faut se rajeunir. La coopérative a la capacité de rajeunir ses dirigeants et d'avoir une évolution dans le temps de se coller un peu plus à la réalité terrain.
- Au niveau de la transformation, on a tout le système de plan conjoint, de mise en marché que les producteurs ont développé à travers l'histoire qui est extrêmement important pour la protection des revenus du producteur. En même temps, on a développé un réseau coop au niveau de la transformation et ça c'est le deuxième filet qui a été développé par les producteurs et qui est extrêmement important. Les producteurs et transformateurs de la région sont très fragiles à des événements hors de

leur contrôle. La vache folle en Alberta, elle n'était pas prévue celle-là. C'est pourquoi, il faut un deuxième filet de sécurité et la coopération, à ce moment-là, peut jouer un rôle important. Au niveau de la transformation, le deuxième filet de sécurité c'est d'être propriétaires de nos usines de transformation pour être capables de livrer le produit le plus proche possible du consommateur et d'être capables de contrôler une partie de notre distribution. Un des grands enjeux vécus présentement est le contrôle des réseaux de distribution par trois chaînes d'alimentation. La concentration de la distribution est extrêmement difficile à vivre pour des régions comme la nôtre. On a encore des leviers importants dans la région et des gens créatifs pour être capables de relever le défi pour l'avenir.

- Devant des enjeux compliqués comme ils le sont aujourd'hui, est-ce difficile en formule coopérative d'avancer? On sait qu'administrer collectivement au sein d'un conseil d'administration d'une coop ça ne se passe pas tout à fait de la même façon. En entreprise privée, ça peut être plus facile, il y a moins d'étapes à franchir.
- Quand la mission est claire, c'est là que tout se joue. Une mission claire ça veut dire que les gestionnaires savent où on s'en va avec la coopérative. Ils savent que s'il arrive un événement, ils sont capables de prendre des décisions de gestion rapidement. Si c'est en lien avec la mission de la coopérative, ça donne une marge de manœuvre quand même qui est là pour être capable de gérer l'entreprise de façon efficace pour être capable de répondre aux soubresauts du marché. C'est sûr que s'il y a des choses qui arrivent et qui modifient la structure ou l'ensemble du marché avec les communications ça se fait quand même assez rapidement. C'est aussi d'avoir des conseils d'administration extrêmement forts entourés de gens qui savent où ils s'en vont et qui sont capables de réagir rapidement.
- Le fondateur des caisses Desjardins, Alphonse Desjardins, disait souvent que la coopération c'est être intelligent à plusieurs. Dans l'entreprise de

type capital action, souvent la réponse qui est apportée à l'analyse ou à la situation problématique c'est une personne ou deux personnes qui l'apportent tandis que dans l'approche coopérative c'est plusieurs personnes qui se mettent ensemble pour trouver une solution ou une réponse à cette problématique. Peut-être qu'on a l'impression que ça prend plus de temps et que c'est plus long de trouver une réponse, peut-être. Mais c'est peut-être aussi bon que ça prenne un peu plus de temps parce que la réponse va être meilleure et elle va apporter une solution à plus long terme. Par exemple, ici en région, la formule coopérative a été une réponse qui a bloqué la main-mise de l'entreprise américaine dans le domaine mortuaire, de prendre le contrôle sur ces entreprises. Si on regarde les coopératives funéraires ici, ils répondent vraiment à un besoin. Les coopératives se sont formées et elles ont bloqué cette pénétration à un point tel que les entreprises américaines sont en train de reculer pas juste ici mais à travers le Québec. La difficulté ou la longueur d'apporter une solution à un environnement économique qui est extrêmement rapide, n'est pas nécessairement un gage d'insuccès.

- La coopérative est une formule très efficace mais encore aujourd'hui ça reste la formule de dernier recours. Les entrepreneurs y ont recours quand ils sont brûlés de partout. Pourquoi ils réussissent à démarrer en coop? En raison de la force du nombre, être intelligent collectivement. De plus, les sources de financement privilégiées que la Coopérative de développement régional a aide aussi. Ils ont des grands frères, des institutions qui sont les plus grosses institutions financières au Québec, ils ont des sources de financement particulières. Ils peuvent aider les jeunes par le biais du programme AUDACE qui donne des subventions directement à la coopérative par le biais des jeunes. Ils réussissent à faire ce que d'autres ne réussissent pas et c'est une des forces de la formule coop.

- Le bouche à oreille est peut-être le meilleur agent publicitaire de la CDR, c'est-à-dire que le travail que la CDR fait, l'efficacité, l'équipe, fait que les gens repartent satisfaits et leurs boîtes fonctionnent.
- La coopération a besoin de succès, c'est avec des succès que l'on attire du monde. Les jeunes ne s'attacheront pas avec une organisation qui n'a pas de succès. On a vu dans les dernières années, au niveau du réseau des caisses, qu'il y a quand même des belles choses qui se font au niveau des retours sur investissement, des ristournes. Cette année le réseau des coops agricoles de la région a distribué plus de 450 000\$ qui ont été retournés aux producteurs agricoles de la région. Pour une année comme cette année, c'est extrêmement important. Après ça on a beaucoup de jeunes qui ont dit « Nous on va continuer ça et on va rentrer membres ». C'est une des façons. Aussi, chez Nutrinor, à chaque année, ils ont un forum coopératif jeunesse où ils regroupent des jeunes de l'ensemble de la région et ils leur font partager une journée sur la coopération. Ça amène aussi les jeunes à s'intéresser au mouvement et à s'impliquer peut-être plus tard dans un conseil d'administration.
- Desjardins veut faire un virage jeunesse. D'abord, juste le fait d'introduire dans la machine Desjardins que le jeune n'est plus un risque mais un placement, c'est déjà beaucoup au niveau de la mentalité et c'est la première étape qu'ils sont en train d'instaurer à l'intérieur de Desjardins. Si la machine Desjardins voit le jeune comme un placement, ça ne sera pas la même analyse et la même approche que de voir le jeune comme un risque. C'est dans ce sens-là que l'entreprise Desjardins est en train de vouloir travailler avec les jeunes.
- La formation que l'on acquiert dans un conseil d'administration, elle équivaut à plusieurs baccalauréats.
- On parle beaucoup de formation, de nouvelles générations, de jeunesse mais présentement, et on le vit à travers le réseau coop qui est quand même un réseau important, la nouvelle génération de gestionnaires a une vision différente des affaires ce qui est très intéressant. Chez

Nutrinor, il y a beaucoup de nouveaux gestionnaires, de jeunes gestionnaires, qui ont une vision différente dans laquelle il y a de plus en plus d'ouverture avec les employés. Ils sont partis prenantes. Ce qu'ils font tous les jours, ça rentre dans la mission et dans la vision de Nutrinor donc pour eux c'est correct, ils savent pourquoi ils travaillent et ils y vont. Ça change toute la dynamique de travail. Depuis deux ans, les dirigeants de Nutrinor ont fait des assemblées générales où l'ensemble des membres vient voir l'entreprise. Ça amène toute la nouvelle vision, la nouvelle gestion qui va être porteuse pour l'avenir. C'est une gestion plus participative avec les employés pour que les gens ne se sentent pas comme des employés mais comme parties prenantes à l'évolution d'une entreprise et qu'ils peuvent se développer là-dedans parce que sans cela, les gens vont aller travailler pour eux-mêmes.

Défis

- Il est difficile d'intéresser les jeunes dans la formule coopérative tant en terme de membership qu'en terme de dirigeants ou dirigeantes que sur la question de la relève. Il y a de la place pour les jeunes, la population est vieillissante et au niveau des conseils d'administration des différentes entreprises coopératives il y a beaucoup de têtes blanches qui siègent et malheureusement les jeunes ont beaucoup de difficultés à venir siéger aux conseils d'administration, à s'impliquer dans leur entreprise coopérative et à prendre la place qui leur revient et à laquelle ils ont droit. C'est un autre constat auquel on doit faire face et il appartient également à chaque entreprise coopérative d'assurer cette relève en terme d'éducation. Malheureusement, on s'est peu soucié au cours des dernières années, on le fait plus maintenant, de l'éducation et de la formation à l'approche coopérative et il appartient aux dirigeants et membres des coopératives de s'assurer que cet élément de la formation et de l'éducation se fasse. Ça ne se fera pas par d'autres qu'eux pour amener, intéresser et éveiller les jeunes à l'approche coopérative.

- On aurait avantage à instaurer des mesures d'aide aux entrepreneurs. Lorsque l'on démarre en affaires, très souvent c'est par obligation, c'est par manque d'emploi. Les mesures de chômage c'est beau mais ça fait juste un temps. Si quelqu'un a des obligations maison, famille, etc. faudrait qu'il y ait des mesures de soutien ce qui n'existe pas.
- Avec ces programmes d'aide aux entrepreneurs, il faudrait peut-être aussi trouver un moyen, ne disons pas d'accroître les sources de financement, mais peut-être de les assouplir un peu. C'est-à-dire qu'on prête si tu as de l'argent. Aussi, au niveau des capitaux de risque, il en existe beaucoup sauf qu'ils coûtent cher. Plus tu prends de risque, plus ça coûte cher. Tandis qu'une caisse ou une banque, ils vont se prendre des garanties par contre le financement n'est pas toujours facile à avoir. Il faudrait faire aussi la promotion de l'entrepreneuriat chez les jeunes et qu'on commence très tôt. C'est évident que, encore une fois, avec la culture que l'on a, on a toujours vu nos pères travailler soit à Alcan soit à la Consol, on n'a pas le réflexe d'être entrepreneur.
- Il faudrait aussi instaurer un programme, un système de mentorat c'est-à-dire que le jeune entrepreneur est souvent plein de bonne volonté mais il pourrait être guidé par quelqu'un d'expérience, par exemple un homme d'affaires à la retraite.
- Il faudrait aussi peut-être amener les institutions d'enseignement à faire la promotion de l'entrepreneurship. Il y a une école privée à Chicoutimi qui avait un cours dès la première année qui s'appelait « Collaboration et coopération ». Ils montraient aux enfants à interagir et la force de la coopération.
- Il faudrait aussi que l'on favorise la créativité en incitant les gens à se prendre en main. Il y a autres choses que du bois et de l'aluminium. La Coopérative de développement régional Saguenay-Lac-Saint-Jean/Nord-du-Québec démarre des entreprises dans toutes les sphères d'activité et ils se butent souvent à des murs parce que ce n'est pas en bois ou ce n'est pas en aluminium. Il y a autres choses que cela. Il faut se servir de

notre créativité. On a le temps de penser, beaucoup sont sur le chômage, beaucoup attendent. On a une population active qui a de la difficulté. Il rentre beaucoup de projets mais il manque de qualité de promoteur. Les gens donnent un projet et disent presque « Pars-moi en affaires et quand tu seras prêt tu me rappelleras ». Mais ça ne marche pas comme ça.

- Quand on pense à tout le réseau coopératif, on pense à deux autres coopératives aussi soit Grains d'or à Métabetchouan et la Coop des deux rives à Normandin et Saint-Prime. Ça c'est un réseau et il faut travailler de plus en plus ensemble. On n'est pas en surplus d'équipements, d'infrastructures coopératives dans la région. Ce sont des équipements dont on a besoin et on doit travailler en intercoopération de plus en plus étroite pour être capables de développer dans l'avenir.
- La question de la relève des dirigeants est préoccupante. Quand on dit qu'il est difficile d'intéresser les jeunes, ce n'est probablement pas par désintérêt totalement mais aussi par manque de disponibilité. Par exemple, dans les caisses du secteur sud du Lac-Saint-Jean, les jeunes qui pourraient venir siéger au conseil d'administration sont en dehors de ces municipalités, ils sont au cégep, ils sont à l'université. Donc, les jeunes disponibles pour siéger aux différents conseils d'administration des caisses ne sont pas nécessairement prêts à le faire pour différentes raisons. Par contre, on se préoccupe beaucoup de cette relève en essayant de trouver des formules, par exemple des stagiaires qui peuvent siéger au conseil d'administration et aussi bien sûr le volet invitation par lequel ils essaient de prendre des contacts et d'inviter les jeunes de plus en plus à s'intéresser à venir siéger aux conseils d'administration. Dernièrement, dans Desjardins particulièrement, ils ont un projet pour 2004. C'est le projet jeunesse. À la suite d'interrogations du président du mouvement, il y a eu une commission de créer au niveau des jeunes pour vérifier et faire en sorte que Desjardins s'ouvre et se tourne du côté des jeunes justement pour répondre d'abord aux attentes

et aux besoins des jeunes en terme de services financiers et aussi pour les amener à s'impliquer davantage dans l'approche coopérative.

- Ne pourrait-il pas y avoir chez Desjardins un fonds qui serait là pour apporter un soutien monétaire aux différentes initiatives de jeunes? Ça pourrait être sous forme de prêts car souvent c'est les capitaux qui manquent malheureusement.
- Le défi qu'on a comme « adulte » ou comme « vieux » dans la coopération c'est de former ceux qui vont nous remplacer très bientôt. Malheureusement, dans notre approche coopérative, on a délaissé ce volet beaucoup trop. On l'a même complètement oublié, on pensait que c'était acquis les valeurs et la formation coopérative. On pensait qu'on venait au monde coopérateurs alors que c'est complètement faux. On le voit avec l'environnement et la société dans laquelle nous sommes. On est beaucoup plus individualiste qu'on peut avoir une idée ou une approche coopérative. Il faut reprendre le bâton du pèlerin là-dessus et investir beaucoup en terme de formation et d'éducation. C'est bien sûr qu'on a de la difficulté à pénétrer les écoles. On parle d'enlever les cours d'économie au secondaire où on pouvait un peu parler d'approche coopérative. Les jeunes ont besoin d'une formation économique et ont besoin de connaître les alternatives qu'ils ont en terme d'approche économique et la coopération en est une. C'est dans ce sens-là que le défi chez Desjardins est au niveau de la formation et de l'éducation. Ils se sont donnés l'an passé un institut qu'ils ont appelé l'Institut coopératif Desjardins et cette année elle est en marche et ils travailleront très fort pour d'abord former les dirigeants, ensuite les employés et enfin les membres. Ils le feront en trois volets pour faire en sorte que la préoccupation qu'ils portent de former soit remise de l'avant à l'intérieur de leur préoccupation coopérative.
- Le désengagement de l'État qu'on peut voir face aux entreprises connexes (aux institutions d'enseignement) comme les résidences, centre sportif et cafétéria, on semble aller vers la sous-traitance. Le

Collège de Chicoutimi a encore résisté à la sous-traitance mais ça s'en vient de plus en plus difficile. La sous-traitance, il y a du contre, il y a du pour. Ce que l'on trouve malheureux des fois c'est quand il y a des entreprises de l'extérieur qui viennent chez-nous et ces entreprises extérieures des fois c'est des entreprises du Québec mais c'est même plus que ça c'est mondial. Et on regarde les possibilités pour faire des coops de travailleurs dans nos entreprises. Un projet du Cégep de Chicoutimi avec la cafétéria c'est qu'ils ont inséré les étudiants qui peuvent maintenant travailler avec les employés du cégep mais c'est quand même difficile. Pourquoi ils ne se feraient pas un groupe de travailleurs? En fait, c'est ça la réponse. Une coop de travailleurs ça serait de la sous-traitance aussi. La meilleure réponse au blocage d'une entreprise étrangère qui vient prendre des emplois en sous-traitance c'est la coopérative de travailleurs. Les travailleurs qui sont là, s'ils ne veulent pas perdre leur emploi, c'est de se mettre ensemble, de créer une coopérative et de faire en sorte justement de bloquer cette pénétration comme ça été fait dans le domaine des services funéraires. Les gens se sont mis ensemble, ils ont bloqué la pénétration de l'extérieur et de l'entreprise américaine. On est capable comme groupe et comme collectivité. Ce n'est pas facile, c'est sûr qu'il va y avoir des sacrifices et des compromis à faire sauf que c'est le prix à payer entre le fait de perdre son emploi et le fait de travailler. En 2001, la Coopérative de développement régional Saguenay-Lac-Saint-Jean/Nord-du-Québec en collaboration avec une université française ont fait une étude conjointe sur l'impartition des services publics pour voir s'il la coopération était la solution. Évidemment, la CDR avait un parti pris mais la chercheuse française était plus froide. Il est ressorti effectivement que la coop de travailleurs pouvait être une alternative très valable pour occuper certains postes, certains services dans les institutions publiques. C'est évident que lorsqu'on travaille ensemble, lorsqu'il se crée une synergie positive, c'est souvent la recette du succès. La clientèle qu'a

actuellement la CDR c'est 45-55 ans, il n'y a pas beaucoup de jeunes. C'est des gens d'âge mature qui vont les voir. Les jeunes n'ont pas encore le réflexe coop ce que la CDR essaie de faire par le biais de jeune coop et par le biais des coops jeunesse de services. Effectivement, l'État nous prépare à moyen et à court terme à assumer des services. C'est sûr que l'argent c'est important, d'avoir sa paye chaque semaine, mais ce n'est pas uniquement ça qui compte. Il y a la satisfaction du travail et la valorisation que tu prends dans le travail que tu fais. Quand tu es dans une entreprise coopérative, avec le salaire, tu peux avoir aussi la satisfaction et le plaisir de faire un travail. Si tu crées ton emploi, si tu gères ton emploi, si tu le construis ton emploi, c'est une bonification de plus. C'est sûr que ça n'apporte pas du pain sur la table et que ça ne paye pas le beurre mais c'est beaucoup plus plaisant quand tu fais un travail que tu aimes dans ta propre entreprise que quand c'est quelqu'un qui te dit quoi faire. C'est dans ce sens-là que c'est beaucoup plus valorisant.

- L'approche coopérative ici en Amérique du Nord n'est peut-être pas très grosse mais en Europe l'approche coopérative c'est énorme, c'est considérable. Les entreprises coopératives européennes sont les plus grosses entreprises qui existent au monde. La Rabobank c'est la plus grosse banque au monde et c'est une entreprise coopérative. Donc il ne faut pas avoir honte de l'approche coopérative même si elle a mauvaise presse parce qu'elle répond, avec preuves à l'appui, à des exigences financières extrêmement rigides et compétitives.
- Gérer une entreprise collective ce n'est pas facile. Une fois que tu as formé une coopérative, ça ne veut pas dire que tu as formé des coopérateurs. Le défi est là aussi. En même temps que tu formes ta coopérative, c'est extrêmement important de voir comment on va gérer ça. Quand on est une coopérative de travailleurs aussi, et que tu as une décision à prendre par exemple quand on devient un peu plus serré et qu'il faut faire certaines coupures et tu vas faire couper un membre, il

faut en être conscients quand on décolle et là-dessus il faut que les gens s'investissent aussi.

- Une certaine école secondaire a développé une coopérative étudiante dans laquelle les jeunes s'impliquent et dans laquelle il y a de la formation à partir du secondaire trois jusqu'à cinq déjà pour donner la pensée. Avec le programme Jeune Entreprise, c'est peut-être un élément à développer davantage dans la région parce que ça approche les jeunes. Il faudrait peut-être intégrer la formule coop dans un cours de formation. C'est sûr qu'on va aller en chercher peut-être seulement 50% ou 60% mais au moins l'idée de la coopération va se générer comme ça c'est fait au début du siècle avec Desjardins. C'est évident que c'est une pensée à changer, ce n'est pas juste une structure d'entreprise.
- Lorsqu'une coopérative, par exemple au niveau alimentaire, ne fournit pas de ristournes au bout de l'année c'est évident que les membres regardent leurs parts sociales et se posent la question s'ils vont la retirer ou pas. C'est évident que lorsque l'on fait des profits, les membres s'impliquent et c'est la richesse du mouvement coopératif aussi qu'il faut développer, la participation des membres. Si vous pouvez à l'intérieur de cadre de formation développer davantage ce volet-là, ce qui demanderait des pressions à l'extérieur de la région auprès du ministère ou autres, au niveau de l'économie et de la connaissance du mouvement de la coopération en général se serait un élément très favorable auprès des jeunes.
- Il y eut un certain moment où on a oublié la formule coopérative. Quand on s'est réveillé et qu'on a cherché à trouver les éléments forts de la formule coopérative on a trouvé que nous-mêmes on s'est déraciné. Donc, on a les enjeux de la mondialisation et des nouvelles technologies, tout cela nous a dépassés. Maintenant, on a quelque chose de très précieux et on voudrait le transférer à d'autres générations qui viendront. C'est sûr qu'il y a une faille énorme et faudrait la combler mais on n'est pas capable parce qu'on n'est pas formé pour. D'un côté, il y a un

marché international qui nous dépasse. Des entreprises coopératives comme Desjardins essaient de suivre les vagues. De l'autre côté, il y a les nouvelles technologies qui nous imposent des rythmes de développement très accélérés. D'un autre côté, il y a les jeunes qui ont des défis énormes. Mais il y a en même temps quelque chose qui nous empêche d'avancer. La solution pour encourager les initiatives coopératives ce serait d'abord de prendre en considération la formation et ensuite d'essayer de pousser les jeunes vers la formule coopérative.

- Le défi pour Desjardins c'est de garder en région les capitaux. On parle d'exode des jeunes, de vieillissement de la population, les jeunes quittent la région. Les parents vont souvent rejoindre leurs enfants à l'extérieur. S'ils ne le font pas, à leurs décès, l'argent qu'ils possèdent c'est les jeunes qui vont en hériter. Si les jeunes ne sont plus ici, ils vont amener à l'endroit où ils sont les différents capitaux que les parents ont mis de côté. On va perdre une partie importante des capitaux dont on a besoin pour se développer. Le défi pour Desjardins en région, c'est de garder en région l'économie que l'on a pour avoir le moyen de se développer.
- Il faut assister à un rajeunissement des administrateurs dans les coops. Il nous faut absolument penser à voir les femmes s'impliquer beaucoup plus dans la coopération. Encore une fois, c'est un monde d'hommes. La région est un bassin de développement coopératif exceptionnel.
- Au niveau des coopératives à travers le monde, Desjardins établit des réseautages et des partenariats mais la problématique c'est qu'il faut le faire aussi chez-nous. Desjardins, Nutrinor et d'autres participent au Conseil d'administration de la Coopérative de développement régional et ils sont en train de se courtiser pour faire en sorte d'établir entre eux un réseautage parce qu'ils se rendent compte qu'ils ont entre les mains une force extrêmement importante. Si, entre coopérateurs et coopératives, ont réussi à se convaincre d'établir des ponts et des liens, imaginez l'impact que cela aurait au niveau consommation. Si ensemble, ils pouvaient faire en sorte qu'ils consomment entre eux, qu'ils utilisent des

services qui sont offerts par les différentes coopératives, de cette façon ils auraient une réponse extrêmement positive et surtout économique au défi qui les attend en terme de développement régional et Wal-Mart ne ferait pas long feu.

- Le développement de la région est prometteur et on va le faire sur un autre modèle et le modèle c'est à partir des gens. C'est nous qui allons le concevoir et c'est nous qui va le vivre. On parle de réseautage entre coop mais il faut se réseauter entre nous. C'est l'argent qui est le nerf de la guerre et plus on va ramener de l'argent dans la région, et on est capable collectivement de le faire, mais pour ça il faut se tenir. On a laissé aller la grande entreprise et c'était facile. On a eu un bout de temps où on disait « Accroche-toi à une bonne convention collective et tu vas faire ta vie ». Mais ça va arriver de moins en moins. On le voit aussi, on a de plus en plus de difficultés à attirer des entreprises. Le message qu'on peut retenir collectivement c'est que l'on a du potentiel, il faut l'exploiter de façon différente de ce qui s'est fait dans le passé. Il faut se positionner sur un marché mondial et être capable d'avoir des créneaux particuliers pour aider la région à se développer encore plus avec la protection de l'environnement et en respectant les nouvelles règles qui nous sont amenées. On a une barrière qui nous protège de bien des choses alors exploitons-là.
- On a tendance à être pessimistes quand on parle de tout ce qui arrive cette année particulièrement. Le pessimisme, ça entraîne le pessimisme et le négatif ainsi de suite. Il ne faut pas se mettre la tête dans le sable et faire semblant que ça va bien. On devrait avoir un discours un peu plus positif. Il y a des belles choses qui se font et il y a des efforts qui se font. Il y a des jeunes extraordinaires dans notre région. On devrait avoir un discours beaucoup plus positif et engageant et de cette façon-là l'encouragement entraîne l'encouragement et la claque dans le dos entraîne la claque dans le dos et c'est de cette façon-là qu'on peut réaliser des choses et se stimuler à faire des choses ensemble.

- Le monde de la coopération est en très bonne santé dans la région. On fait beaucoup d'entreprises coopératives. Il y a des pratiques dans la coopération. Dans la coopération, le bonheur est muet. Quand les coops vont bien, les gens se fauillent et font des acquisitions mais dès qu'il y en a une qui va mal on dirait que c'est l'ensemble qui ne va pas. Il ne faut pas généraliser. Les coopératives sont dans la nature, les stations de ski survivent depuis qu'ils sont toutes coops, D'arbre en arbre est une coopérative et il va s'en implanter d'autres. Les coops sont dans la culture aussi. Il y a des changements majeurs qui se font et il ne faut pas voir seulement le négatif. Des histoires à succès on en a créées et on en crée tous les ans et on va en créer encore. À nous de se prendre en main.

Pronostic

- Au Québec, actuellement on a 30 % des PME du Canada et d'ici 10 ans la majorité des dirigeants de ces PME vont se retirer donc on va perdre 30% du 30% que l'on a. Il va nous rester 20 % des PME au Canada. Pourquoi? 1) Le manque de relève. 2) L'esprit d'entrepreneurship qui n'est pas tellement fort.
- Nous aurons une meute d'entrepreneurs issus de jeunes coops qui ont été formés dans nos écoles secondaires et qui sont prêts à se lancer en affaires. Aussi, nous aurons un tissu de PME, ce qui ferait du bien à la région, et tous ces gens là seront des entrepreneurs issus du programme Coopérative jeunesse de services des Coopérative de développement régional. Des travailleurs impliqués dans la grande entreprise plutôt que d'être en conflit avec leur patron pourquoi ne pas s'y joindre, pourquoi ne pas y investir financièrement pour pouvoir participer aux décisions. Les travailleurs qui sont impliqués créent une synergie positive et une synergie positive c'est souvent la clé du succès. La promotion des coopératives se fait par des coopératives fortes, des coopératives solides. Des programmes de formation seront mis en place pour favoriser l'émergence de coopératives.

- De plus en plus il va falloir des produits de créneaux. La région du Saguenay-Lac-Saint-Jean a un grand potentiel agricole au niveau de la production. On va être capable de faire de la transformation, par exemple un porc coop spécial qui est exportable, qui fait vivre un abattoir régional avec de la transformation et de la production. Nous aurons de plus en plus de contrôle au niveau de la transformation du lait. Les producteurs vont avoir besoin du deuxième filet de sécurité pour protéger leurs revenus ça veut dire d'être en contrôle de notre transformation et de notre distribution. On a laissé la grande entreprise prendre sa place et en 2025 on aura un retour où les gens seront de plus en plus près de ce qu'ils mangent ce qui veut dire d'être capable d'identifier l'innocuité des aliments et que les producteurs soient plus près des consommateurs et que la transformation soit plus près en région. En 2025, peut-être que l'on transformera les 250 ou 300 millions de litres de lait que l'on produira dans la région, un lait de haute valeur ajoutée qui sera soit oméga 3 ou biologique en partie. Ce sont des avenues et la région est bien positionnée pour ça pour l'avenir. Les productions auront à gagner l'une de l'autre. On a beaucoup de potentiel qui est sous-exploité, on n'a pas de sols contaminés, on a pas de sols en surplus. On est bien positionné pour l'avenir présentement, avec des technologies de plus en plus de pointe et des producteurs de plus en plus formés, une mise en marché aussi de plus en plus organisée, et aussi de répondre de plus en plus aux besoins des consommateurs avec une identification des produits. On va être capable d'identifier la provenance des aliments qui vont être des aliments hautement de qualité qui vont respecter les standards de l'environnement.
- De vendre l'approche et la formule coopérative aux jeunes mais aussi à l'ensemble de la population régionale comme étant une réponse ou un moyen de nous développer d'ici 2025 en raison de sa pérennité et que ça appartient aux membres d'une coopérative. De cette façon on s'assure

une présence constante et non pas volatile ou risquant de partir parce que la production mondiale baisse.

- Autant que les coopératives dans le milieu agricole et financier sont intéressantes, autant certains souhaitent qu'on développe des nouveaux créneaux via l'entrepreneuriat coopératif. Deux créneaux plus particulièrement peuvent être discutés. Le premier c'est la nature. On ne croit plus à la société des loisirs mais l'industrie des loisirs est une industrie qui est en plein développement et il faut saisir des opportunités. Par le créneau coopératif ça peut être intéressant, par exemple la merveilleuse initiative qui s'est faite D'arbres en arbres, et en lien avec nos maisons d'éducation ça peut être intéressant. Il y a des gens au Cégep de Saint-Félicien dans le domaine de la nature qui ont énormément de compétences. Pourquoi pas, dans les institutions d'enseignement, les soutenir déjà et les éveiller à créer leur propre emploi pour rester dans la région? Le deuxième créneau à explorer est la culture. Avec d'autres spécialités qu'il y a dans la région, par exemple au Cégep de Jonquière dans les programmes issus d'Arts et technologie des médias ou au baccalauréat intégré en Arts de l'UQAC, on forme des jeunes qui sont extrêmement créateurs mais qui s'en vont à Montréal pour produire des choses que l'on reconsume ici. On pourrait, en lien et en partenariat avec nos maisons d'éducation, travailler à développer des coopératives de production culturelle. Si ça coûte cher de transporter du bois dans le parc des Laurentides, ce n'est pas cher d'exporter des produits culturels parce que ça passe beaucoup par le réseau Internet. Il va falloir commencer à penser qu'on est capable de produire ici, en gardant les jeunes qu'on forme ici de façon remarquable.
- En 2025, on pourrait avoir le rêve que l'école de pilotage du Cégep de Chicoutimi est sa propre compagnie aérienne pour répondre à des besoins locaux.
- Les jeunes dans 25 ans, plutôt que d'aller chercher de l'emploi à Montréal, à Paris, à New York, à Los Angeles, crée leur propre entreprise

ensemble ici au Saguenay-Lac-Saint-Jean et nos maisons d'éducation pourront leur apporter cette ouverture d'esprit qu'il y a d'autres opportunités que le chômage et Montréal qu'il y a tout simplement de créer son entreprise avec ses amis et les gens du coin.

- Le programme de formation d'école québécoise, la réforme scolaire mise en place au primaire et qui va être en place au secondaire prochainement, a le volet esprit de coopération, l'esprit entrepreneurial. C'est un volet complet dans le programme. Nos jeunes ont va les avoir formé d'ici 2025 justement dans un esprit de coopération. On peut espérer d'avoir des jeunes formés à la coopération et à l'entrepreneurship.
- Un rêve est de monter un syllabus pour dire aux jeunes qu'est-ce qu'on peut aller retirer de faire partie d'un conseil d'administration. Dans les conseils d'administration, on nous offre de la formation qu'un jeune ne pourrait pas retrouver dans les institutions d'enseignement. Et aussi de mettre la notion de bénévolat qui se perd. Il va falloir que les gens mettent ça dans leurs objectifs et d'aller recruter auprès des institutions.
- En 1978, 16 % de la population québécoise faisait son propre emploi. Aujourd'hui c'est 36%. Dans 17 ans, c'est 15% de la population québécoise n'aura pas d'emploi mais va avoir du travail. Les jeunes ne veulent rien savoir de l'emploi. De plus en plus, ils veulent travailler mais ils ne veulent pas être soumis aux entreprises. Nous sommes à la fin d'une époque industrielle dans laquelle les générations précédentes se nourrissaient. Les emplois, c'est fini. Et les emplois qui viennent sont toujours moins payés que les autres. Donc, comme rêve, c'est que les jeunes et tout le monde vont prendre conscience qu'il y a une renaissance et que nous sommes déjà dans la bonne voie et que cette bonne voie vient des jeunes et de ceux qui ont l'esprit jeune. Mais, comme domine dans notre société des discours sur les entreprises de l'aluminium et du bois, on n'est pas capable de percevoir un phénomène formidable où se trouve déjà la solution. Et nous sommes en train de

penser la solution comme des « petits vieux ». Pourquoi? Parce qu'on n'a pas changé la mentalité et qu'on est pas capable de percevoir qu'il y a un chambardement radical et nouveau énormément intéressant, attirant, formidable mais qu'il faut le voir. Un rêve c'est donc que tout le monde voit la renaissance et qu'on arrête le discours dans lequel on n'est pas capable de le voir.

- L'entrepreneurship c'est une faiblesse que l'on a. On devrait mettre un accent à développer au niveau collégial et universitaire la connaissance d'un professeur à l'économie. On est en train d'abandonner complètement le volet économique, la formation entrepreneuriale, la formation au niveau du leadership. On est en train de laisser cela à d'autres. Ce serait peut-être un élément pour 2025 que l'on ait réussi à se prendre en main et à redémarrer la machine peut-être avec quelque chose de nouveau que l'on est capable de percevoir chez les jeunes mais au moins que l'on reprenne en main ce volet.
- Les années de difficultés que l'on traverse ramèneront l'humain à ses vraies valeurs. Pour ça, il va falloir s'enlever le modèle baby-boomers.