

# COOPOINT

LA REVUE ANNUELLE DE LA COOPÉRATION QUÉBÉCOISE | VOLUME 16 • 2016-2017

## Coopératives 3.0



La Caisse d'économie solidaire est l'institution financière des entreprises collectives et des citoyens engagés pour une économie **sociale** et **durable**.

La Caisse d'économie solidaire c'est :



**3 000**  
entreprises  
collectives membres



**500 millions \$**  
investis en économie sociale



Coopérative  
funéraire des  
Deux Rives



Coop carbone



Cohabitat  
Québec



Coopérative  
d'aliments  
naturels Alina



Micro-brasserie  
Barberie

1 877 647-1527

[caissesolidaire.coop](http://caissesolidaire.coop)



**Desjardins**  
Caisse d'économie solidaire

**Vous êtes  
une entreprise  
d'économie  
sociale ?**

**Contactez l'un  
de nos experts!**



# ENSEMBLE NOUS CONTRIBUONS À DES MILLIERS DE PROJETS

Être membre du plus grand groupe financier coopératif au pays, c'est choisir de soutenir des milliers de projets qui font une réelle différence pour nos collectivités.

Découvrez des projets  
dans votre région:

[desjardins.com/ensemble](https://desjardins.com/ensemble)



**Desjardins**

Coopérer pour créer l'avenir



# Saviez-vous ?



Le Québec offre 31 000 logements coopératifs ?



L'industrie brassicole regroupe 18 coopératives ?



Le Québec compte maintenant une coopérative dans l'industrie de l'humour et du jeu vidéo ?



6 espaces de coworking sous le modèle coop sont actifs au Québec ?



152 coopératives exercent dans le secteur du tourisme et des loisirs ?

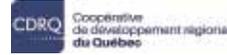


62 000 foyers au Québec ont des services de télécommunications via une coopérative ?



Le Québec compte 6 stations de radio sous la formule coop ?

## 18 grands réseaux coopératifs et mutualistes travaillent ensemble pour le développement économique du Québec



Conseil québécois de la **coopération** et de la **mutualité**

[cqcm.coop](http://cqcm.coop)



# Les coopératives, de vrais bâtisseurs de développement durable !



**Gaston Bédard**  
Président-directeur  
général

Conseil québécois  
de la coopération  
et de la mutualité

À l'ère où le monde se trouve au bout de nos doigts, où l'économie de partage peut servir à enrichir des investisseurs privés et où la volatilité des marchés est plus que jamais présente, le modèle d'affaires coopératif est un modèle d'entreprise qui contribue à assurer un développement durable pour nos sociétés. L'avantage du modèle coopératif est que l'entreprise est créée pour répondre aux besoins d'une collectivité. Ce besoin peut se retrouver dans une multitude de secteurs d'activité et c'est la raison pour laquelle les coopératives et les mutuelles au Québec œuvrent dans plusieurs secteurs tels que l'énergie, la foresterie, le domaine de la santé et des services sociaux, les assurances, le commerce de détail, les services financiers, l'agriculture et j'en passe. Ces entreprises sont basées sur des valeurs et des principes qui mettent les personnes, au cœur des décisions, les membres qui sont la raison d'être de l'entreprise. Elles ont une gouvernance inclusive où chaque membre a droit à un vote. Ce sont des entreprises pérennes qui contribuent souvent à assurer des services essentiels à une collectivité. Elles permettent la prise en charge de la communauté. Elles sont donc très différentes des plateformes de partage telles qu'Airbnb ou Uber dans leur processus de gouvernance, d'une part, et dans la proximité de leurs services qui répondent et qui s'adaptent aux besoins des membres, d'autre part. Finalement, elles favorisent grandement le partage de la richesse chez nous, au Québec et partout à travers le monde.

Pour toutes ces raisons, le modèle d'affaires coopératif gagne à être promu et encouragé. Or, ces entreprises bien que souvent très innovantes, comme vous pourrez le constater dans cette édition du Coopoint, font face aux mêmes enjeux que les entreprises traditionnelles. Elles ont également un défi de plus puisque la prise de décision est collective. Assurément, elles doivent poursuivre leur croissance pour continuer de contribuer au développement des collectivités et prendre des décisions pas toujours faciles en vue d'augmenter leurs parts de marché. Bien que leur but premier ne soit pas de faire du profit, afin de demeurer efficace et au goût du jour, elles doivent s'adapter pour continuer à bien desservir leurs membres. Elles doivent s'assurer de demeurer attractives et continuer de satisfaire les générations futures.

Au Québec, l'apport des coopératives et des mutuelles est reconnu par nos gouvernements. Or, ce partenariat gagnerait à évoluer car ce modèle d'entreprises permet une prise en charge de la société là où l'État ne peut plus combler les besoins. Il y a donc une prise de conscience et un engagement important des gouvernements, des acteurs de développement, des institutions publiques, des personnes d'influence à avoir, afin de renforcer ce troisième pilier économique qui est le collectif coopératif et mutualiste en vue de favoriser un développement durable de nos collectivités.

Le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité est très fier de l'initiative du Sommet international des coopératives de consacrer une journée entière de réflexion sur la contribution des coopératives et des mutuelles dans l'atteinte des objectifs durables des Nations Unies. Que ce soit au niveau de la réduction de la pauvreté, de la sécurité alimentaire, de permettre à tous de pouvoir vivre en bonne santé ou encore de préserver les écosystèmes terrestres en veillant à les exploiter de façon durable, le modèle coopératif permet l'atteinte de tous ces objectifs. Les réseaux coopératifs et mutualistes québécois participeront à cette réflexion et continueront de contribuer aux actions globales du mouvement coopératif international parce que le monde a toujours besoin d'un peu plus de coopération...



MAISON DE LA COOPÉRATION  
DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN



**Vous cherchez à vous installer  
dans de nouveaux espaces en  
plein Mile Ex?**

**Vous voulez vous joindre à une  
communauté collaborative  
dynamique?**

Rejoignez ce carrefour voué à  
l'entrepreneuriat collectif et côtoyez la  
vingtaine d'organisations sur place qui  
partagent vos valeurs.

Pour informations : Ismaïla Sylla  
514 340-6056 isylla@mc2m.coop  
7000, avenue du Parc,  
bureau 303, Montréal (QC) H3N 1X1

mc2m.coop

**COOPOINT**

Revue annuelle 2016-2017 | Volume 16

Éditeur  
Pierre-Alain Cotnoir

Directrice de la publication  
Francyne Morin

Comité éditorial  
Marie-Josée Paquette  
Francyne Morin

Rédaction  
Anne-Gabrielle Ducharme  
Alexandra Lopis  
Pierre-Alain Cotnoir  
Marie-Josée Paquette

Collaborations spéciales  
André Bélanger  
Jean-Pierre Girard

Impression  
Imprimerie Dumaine

Conception graphique  
Caroline Marcant – www.zigomatik.ca

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada  
ISSN 1715-412X



Le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) est appuyé financièrement par le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI) en vertu de l'entente de partenariat relativement au développement des coopératives.

Merci aux partenaires  
du développement coopératif

Économie, Science  
et Innovation

Québec 

  
Conseil  
québécois  
de la coopération  
et de la mutualité

 Desjardins

La Coop  
fédérée

 AGROPUR  
Coopérative laitière

PROMUTUEL  
ASSURANCE

SSQ Groupe  
financier

La Capitale  
Groupe financier

# COOPOINT

Revue annuelle 2016-2017 | Volume 16

- 3 *Mot du président du CQCM - Les coopératives, de vrais bâtisseurs de développement durable!*
- 7 *Mot du président de la Maison de la coopération du Montréal métropolitain - La Maison de la coopération : un actif collectif pour notre communauté*

## ENJEUX

- 8 Panel : Créer un écosystème pour favoriser l'entrepreneuriat collectif
- 13 Villes collaboratives : apprendre à coopérer tous ensemble

## INTERNATIONAL

- 16 France : Groupe Up - Quand efficacité économique rime avec équité sociale
- 18 U.S.A. : Carpet One Floor & Home - Coopérer et communiquer
- 20 Maroc : Pour durer, la safranières s'organisent en coop
- 22 Italie : La force de la coopération italienne : marier le social et l'économique au bénéfice des personnes

## INNOVATION

- 25 Agriculture de précision : une opportunité saisie par La coop Fédérée
- 27 Une source d'énergie renouvelable, locale et sous-estimée : la biomasse
- 29 Comment adapter ses pratiques RH pour favoriser l'innovation en entreprise ?
- 31 De l'idée à l'innovation : quand des coopératives s'ouvrent au monde

## RÉGIONS

- 33 Montréal-Laval : Les 45 ans d'une institution financière pas comme les autres
- 35 Côte Nord : Voyager au rythme de la Côte-Nord
- 36 Québec-Appalaches : Quand survie rime avec coop
- 37 Mauricie : Le Lac Castor et ses berges abordables
- 38 Estrie : Fais-le toi-même à La Fabrique
- 39 Montérégie : Radio M105 : un haut-parleur régional rentable
- 40 Remerciements

La plus grande fédération régionale de coopératives d'habitation au Québec lance un appel à l'ensemble des organisations du mouvement coopératif et mutualiste.

 Fédération des coopératives d'habitation intermunicipale du Montréal métropolitain

Forte de quelque 12 000 ménages répartis dans plus de 450 coopératives du Montréal métropolitain, la FECHIMM recherche des partenaires afin de développer des ententes gagnantes qui favorisent l'intercoopération et renforcent notre réseau.

**UNE IDÉE DE PARTENARIAT?  
CONTACTEZ-NOUS.**

**PARTENAIRES  
RECHERCHÉS**



# L'HUMAIN

avant tout

  
**La Capitale**  
Assurance et  
services financiers

[lacapitale.com](http://lacapitale.com)

Dès sa fondation comme mutuelle en 1940, **La Capitale a choisi la voie de la solidarité** plutôt que celle de l'individualité comme vecteur de croissance.

Le chemin parcouru jusqu'à aujourd'hui témoigne de sa fidélité à des valeurs qui mettent les gens, leur mieux-être et la sécurité de leur patrimoine au-dessus de tout.

f   [BLOGUE](#) 

# La Maison de la coopération : un actif collectif pour notre communauté



**Pierre-Alain Cotnoir**  
président,  
Maison de la coopération  
du Montréal-métropolitain

**D**epuis maintenant plus de trois ans, les coopératives, et plus largement l'entrepreneuriat collectif, possèdent leur « maison » au 7000 de l'avenue du Parc à Montréal. Véritablement engagée dans une économie de partage, la Maison de la coopération du Montréal métropolitain coop de solidarité, mieux connue sous son acronyme MC2M, offre à ses membres un immeuble de 4 étages, doté d'un vaste stationnement, en plein cœur du Mile Ex.

Semblable à une coopérative d'habitation, cette coopérative de solidarité permet aux organisations de l'économie sociale d'être à la fois locataires et collectivement propriétaires de l'édifice où elles logent. De nombreuses organisations du milieu coopératif ont donc élu domicile à cet endroit ; mentionnons le Café l'Artère coop de solidarité, qui fête cette année sa cinquième année de fondation, un lieu offrant un espace de diffusion pour tous les types d'événements qu'ils soient culturels, associatifs ou syndicaux ; la Fédération des coopératives d'habitation du Montréal métropolitain (FECHIMM) qui regroupe quelque 460 coopératives d'habitation de la région de Montréal, les desservant par des services allant de l'animation associative à l'expertise immobilière en passant par le soutien à la gestion ; la Coopérative Enfance Famille qui aide les parents à trouver une place en service de garde et contribue à alléger les tâches administratives des services de garde au Québec ; l'Union des consommateurs qui regroupe des associations coopératives d'économie familiale (ACEF) et a pour mission « de défendre les droits des consommateurs, en prenant en compte de façon particulière les intérêts des ménages à revenu modeste » ; la Coop de solidarité WEBTV (WEBTV.COOP) qui offre des services de webdiffusion, en direct et en différé, ainsi qu'une plateforme de formation en ligne à l'ensemble de ses membres et dont la mission consiste à faire la promotion des valeurs de l'économie sociale et solidaire en lien avec les pratiques culturelles émergentes et les mouvements citoyens ; le bureau montréalais de la Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ) qui vient en appui aux promoteurs et entrepreneurs choisissant la formule coopérative. Enfin, notons la présence d'un bureau du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM), l'organisation coopérative qui regroupe l'ensemble du monde coopératif et mutualiste du Québec.

Au-delà de la gestion immobilière, la Maison de la coopération vise à mutualiser au fil du temps un ensemble de services envers ses membres en faisant sienne cette approche de l'économie collaborative explicitée dans les pages de cette revue. Prêchant par l'exemple, ce numéro du Coopoint est d'ailleurs le fruit d'un partenariat avec le CQCM. Sous peu, la Maison de la coopération, avec le soutien des institutions vouées au développement coopératif, offrira des espaces destinés au démarrage de nouvelles entreprises coopératives. Ainsi, MC2M remplira pleinement sa mission d'abriter, de partager, de faire rayonner et de contribuer au développement coopératif. Longue vie donc à la Maison de la coopération du Montréal métropolitain, un actif collectif au service de l'économie citoyenne.

Éditorial

PANEL

# Créer un écosystème pour favoriser l'entrepreneuriat collectif

Par Anne-Gabrielle Ducharme

Conversation avec Pascal Grenier, président et co-fondateur de l'espace de travail collaboratif et accélérateur l'Esplanade ; Dylan Hervé, coordonnateur de l'entrepreneuriat social à l'accélérateur de l'Université Concordia, District 3 et Emmanuelle Raynauld, co-fondatrice d'Espace Fabrique, un incubateur technique, également première coopérative en milieu manufacturier au Québec.



Pascal Grenier, président et co-fondateur de l'espace de travail collaboratif et accélérateur l'Esplanade

Une nouvelle vague d'entrepreneurs, empreints de valeurs telles que la responsabilité sociale, l'entraide, l'équité et l'accomplissement au travail, déferle sur le Québec depuis quelques années. La tendance de ces derniers à remettre en question le système capitaliste traditionnel a de quoi étonner par sa vigueur. C'est en réalité de beaucoup de persévérance dont doivent s'armer ces partisans de l'économie sociale, les pouvoirs publics québécois et les institutions financières leur fournissant un appui souvent jugé insuffisant.

Retour sur les réflexions, critiques et propositions de trois jeunes entrepreneurs et artisans d'une vision des affaires différente, plutôt représentative de leur génération, récoltées dans le cadre d'un panel sur le contexte de l'entrepreneuriat social au Québec.

De plus, les réponses de la ministre de l'Économie, de la Science et de l'Innovation, madame Dominique Anglade, aux enjeux soulevés par ces jeunes entrepreneurs qui souhaitaient également obtenir la vision du gouvernement du Québec sur l'entrepreneuriat collectif.





Dylan Hervé, coordonnateur de l'entrepreneuriat social à l'Accélérateur de l'Université Concordia, District 3



Emmanuelle Raynauld, co-fondatrice d'Espace Fabrique



Dominique Anglade, ministre de l'Économie, de la Science et de l'Innovation du Québec

### Pourquoi l'entrepreneuriat social ?

« Je ne cherchais pas à être entrepreneur », débute **Pascal Grenier**. « Ce que je voulais avant tout, c'est œuvrer pour des intérêts collectifs plutôt qu'individuels. C'est ce qui m'a amené à cofonder l'Esplanade et à travailler au sein de différentes organisations sociales », poursuit-il.

« J'ai vu mon père se plaindre toute sa vie de son emploi, de ses horaires, etc. J'ai voulu à tout prix éviter de reproduire cette manière de vivre, explique **Emmanuelle Raynauld**. En plus, chez moi, ça a toujours fonctionné selon la philosophie « si tu ne trouves pas, fais-le toi-même », lance-t-elle. C'est pourquoi depuis cinq ans, elle bâche pour mettre sur pied sa coopérative spécialisée en fabrication de type industriel.

**Dylan Hervé**, quant à lui, croit bon de souligner le contexte économique actuel comme motivation possible à se lancer en entrepreneuriat social. « Bien que ça ne soit pas l'unique raison, la crise de 2008 a démontré l'instabilité du marché de l'emploi et a pu inciter les jeunes à se créer des contextes de travail où ils sont leur propre employeur ».

Que ce soit parce qu'ils chérissent les valeurs collectives et l'importance de se réaliser au travail, ou encore, en raison de la conjoncture économique de l'heure, ces trois entrepreneurs croient fermement à l'impact d'un plus grand déploiement de l'économie sociale.

### Réaction de la ministre

*« L'entrepreneuriat collectif a comme particularité de conjuguer l'économique et le social. La formule coopérative met de l'avant la primauté de la personne sur le capital. Un développement économique durable doit pouvoir s'appuyer sur un développement social fort.*

*Compte tenu des défis sans précédent qui se dressent devant nous, différentes formules de partenariat devront être explorées pour maintenir les services actuels ou pour en créer de nouveaux. La formule coopérative a démontré sa capacité à mobiliser les gens et à faire émerger des solutions innovantes. Nous devons continuer de valoriser la formule coopérative en raison de la force extraordinaire de prise en main que constitue cette forme d'entrepreneuriat»* ajoute la ministre Anglade.

*« La formule coopérative a démontré sa capacité à mobiliser les gens et à faire émerger des solutions innovantes »*

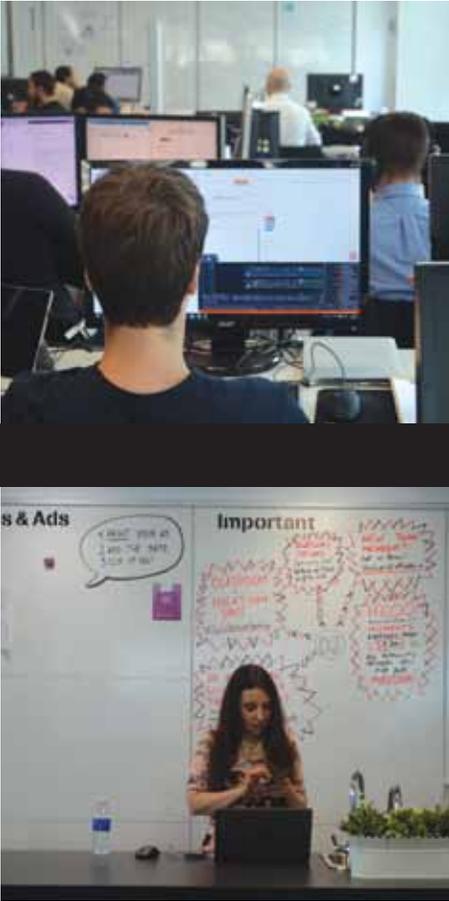
### La vision du succès des Y

L'engouement pour la formule collective de ces trois Milléniaux découle aussi de leur conception du succès.

« Pour moi, indépendamment de la finalité d'un projet, l'important est que le processus qui mène à son élaboration change les mentalités, énonce **Raynauld**. Ma satisfaction découle de ma lutte active contre les préjugés, auxquels je dois faire face tous les jours étant une femme dans le milieu manufacturier, dont l'organisation est montée en coop », raconte-t-elle.

En plus de sa capacité à bousculer les idées reçues, le succès peut aussi s'interpréter par la trace que l'on laisse derrière soi. « J'aurai atteint un certain succès quand je saurai que c'est à travers mon engagement, qu'il soit bénévole ou rémunéré, que j'ajoute une pierre à l'édifice collectif », image **Grenier**.

Ce dernier point est d'ailleurs une croyance partagée par ces jeunes de la génération dite des Milléniaux, aussi appelée « génération Y » : le succès ne se mesure pas qu'à l'intérieur des frontières du travail ou encore en fonction des retombées salariales. « Le sentiment de réalisation n'est pas forcément lié à l'emploi. Le succès peu se trouver dans la course à pied que l'on fait après sa journée au bureau », clôt le représentant de **District 3**.



On demande  
aux futurs  
entrepreneurs  
de travailler à  
temps plein pour  
subvenir à leurs  
besoins tout en  
bûchant le soir  
pour développer  
leurs idées

### Un environnement mésadapté

Les trois panelistes sont d'accord pour parler du contexte québécois comme peu propice au démarrage d'entreprises d'économie sociale. Selon eux, les mesures d'encouragement à l'entrepreneuriat visent d'abord les projets au mode de gestion dit traditionnel, et non les coopératives ou les organisations à but non lucratif (OBNL).

« Je pense à une entreprise comme Food Room [un espace de coworking culinaire], qui désirait s'organiser sous forme de coopérative, mais qui a finalement opté pour un modèle d'entreprise traditionnelle, question d'obtenir des appuis financiers, tant gouvernementaux que privés », exemplifie **Raynauld**.

En effet, malgré la volonté de se développer dans le créneau collectif, beaucoup d'instigateurs de projets se découragent devant le manque d'incitatifs gouvernementaux en soutien au pré-démarrage : « Il y a des limites à être social », ajoute d'ailleurs à la blague **Raynauld**.

**Pascal Grenier** abonde dans le même sens avec un autre exemple : « Pour travailler dans les technologies vertes, un domaine où mettre en œuvre un projet peut demander des investissements considérables, tu peux difficilement mettre sur pied un OBNL ou une coop puisqu'il est excessivement complexe d'obtenir un soutien en recherche et développement. ».

Cette absence de soutien, que l'on retrouve également au sein des institutions financières, serait donc un frein important à l'innovation et à l'entrepreneuriat social. « On demande aux futurs entrepreneurs de travailler à temps plein pour subvenir à leurs besoins tout en bûchant le soir pour développer leurs idées », illustre en ce sens **Grenier**.

Comme de fait, bien qu'il soit possible de se lancer en affaires sans soutien financier, cela peut rapidement mener à l'abandon ou à de l'épuisement professionnel. « Pour éviter le « burn out », on doit s'assurer que les entrepreneurs puissent manger et survivre », soutient **Dylan Hervé**. District 3, l'accélérateur où il agit à titre de coordonnateur, est d'ailleurs un exemple d'organisation qui tente de donner une bouffée d'air aux entrepreneurs qui en sont encore à leurs débuts.

« On doit  
inculquer aux  
enfants  
des aptitudes  
et des valeurs  
comme  
le sens critique,  
le leadership  
collectif  
et l'empathie  
éclairée »

### Réaction de la ministre

« Le capital de démarrage est toujours plus difficile à trouver lorsque l'entreprise n'a pas d'historique. Les membres peuvent investir des sommes importantes, mais qui demeurent insuffisantes pour bien lancer les opérations. Pour compléter la capitalisation des membres, Investissement Québec met à la disposition des entreprises collectives deux véhicules de financement, soit le Programme IMPLIQ et le Programme favorisant la capitalisation des entreprises d'économie sociale. S'ajoutent à cela d'autres sources de financement visant précisément les entreprises collectives, comme le Fonds Essor Coopératif, la Fiducie du Chantier de l'économie sociale, ou le Réseau d'investissement social du Québec. De plus, afin de favoriser une capitalisation plus importante des membres, deux mesures fiscales sont aussi mises à la disposition des coopératives. Il s'agit du Régime d'investissement coopératif et de la Ristourne à impôt différé.

Il y a certes toujours place à l'amélioration, mais les entreprises collectives du Québec bénéficient, et j'en suis fière, d'une offre de financement adaptée et variée qui n'a pas son équivalent dans les autres provinces » précise la ministre Anglade.

## La création d'un écosystème

Le constat est unanime chez nos panelistes : pour faire germer la graine entrepreneuriale, surtout à vocation collective, un écosystème doit être mis en place au Québec. « Le devoir de l'État n'est pas de subventionner tout le monde, mais bien de mettre en place des conditions gagnantes à l'expansion de l'entrepreneuriat social », résume **Grenier**.

Pour ce faire, certains dogmes doivent être revus en éducation. « Il faudrait insérer, ou du moins davantage élaborer, l'enseignement du modèle coop et des OBNL dans les écoles de gestion », propose l'entrepreneure **Emmanuelle Raynauld**, également artiste en arts visuels. **Dylan Hervé**, lui, suggère que les institutions universitaires offrent davantage de « modèles d'éducation expérientiels », où s'impliquer de façon pratique dans son domaine constitue un pan de la formation.

Or, ce n'est pas qu'au niveau de l'enseignement supérieur que des changements doivent être effectués. Pour **Pascal Grenier**, c'est dès l'école primaire et secondaire que les semences doivent être répandues : « on doit inculquer aux enfants des aptitudes et des valeurs comme le sens critique, le leadership collectif et l'empathie éclairée ». Ces outils leur permettraient de mieux lire leur société, d'en comprendre les mécanismes et d'en opérer le changement.

Un autre pôle central de cet écosystème, que l'on peut croire déjà en construction avec, notamment, l'adoption du plan d'action gouvernemental en économie sociale 2015-2020, devrait être une politique officielle en innovation sociale, toujours inexistante à ce jour.

« L'Ontario s'est dotée de mesures en ce sens et on en voit déjà les résultats », selon le cofondateur de l'Esplanade. Depuis ce déploiement, la province voisine travaille de pair avec des organismes comme le MaRS Discovery District, plus grand centre d'innovation au Canada et joueur très actif dans sa mise en pratique.

L'écosystème doit finalement avoir comme toile de fond une vision positive de l'économie sociale, puisque comme le rappelle **Dylan Hervé** : « ce n'est pas une économie parallèle au mode dominant, c'est l'économie du futur ».

Et cette dite vision doit d'abord se refléter au sein de l'administration publique. C'est d'ailleurs ce qui amène **Emmanuelle Raynauld** à conseiller que l'on ouvre les structures déjà existantes à l'entrepreneuriat social, plutôt que de dupliquer ces dernières. « Les programmes existent, il faut seulement que ceux qui les mettent en place soit plus enclins à aider, par exemple, les adeptes du modèle coop », mentionne-t-elle.

**Dylan Hervé** renchérit : « on nous demande des chiffres qui démontrent l'efficacité de notre projet avant même que celui-ci existe. On ne peut, dès le départ, exiger des résultats aux entrepreneurs ! Le gouvernement doit croire davantage au potentiel de l'innovation sociale ».

On constate donc qu'au niveau des pouvoirs publics et des institutions, la solution est d'aligner les actions avec le discours officiel – car personne ne gagnera à freiner cette génération d'entrepreneurs dont la marotte est d'améliorer le sort économique, social et politique du Québec de demain.

### Réaction de la ministre

*« Les initiatives innovantes, pour la grande majorité, peuvent être soutenues à travers les programmes et mesures existants, mais nous devons également avoir la flexibilité nécessaire pour soutenir les projets les plus porteurs. À titre d'exemple, l'Entente de partenariat pour le développement des coopératives comprend un volet appuyant les projets structurants et innovants des réseaux coopératifs. La même entente rend disponibles également des sommes pour le développement de nouvelles filières coopératives. L'État se doit de faire des choix pour tenter de soutenir les projets d'innovation ou d'investissement qui sont les plus structurants pour le milieu et qui généreront le plus de retombées économiques, dans les limites de la capacité de payer des Québécois. »*

*« Finalement, le Plan d'action gouvernemental en économie sociale propose un plan d'action concret et défini visant à renforcer ce pilier économique important qui est le collectif. Ce plan d'action permettra de générer des investissements de plus de 500 millions de dollars, en plus de contribuer à créer ou à maintenir 30 000 emplois au Québec »* conclut la ministre Anglade. 

Personne ne  
gagnera à freiner  
cette génération  
d'entrepreneurs  
dont la marotte est  
d'améliorer le sort  
économique, social  
et politique du  
Québec de demain

District 3, Université Concordia  
<http://d3center.ca>

Espace Fabrique  
<https://espacefabrique.com>

L'Esplanade  
<http://www.esplanadentl.org>

# 16-22 octobre semaine de la coopération 2016



Nos avantages coop

Coopératives et mutuelles Canada (CMC) est une association nationale bilingue pour les coopératives et les mutuelles au Canada. Les membres de CMC sont issus de nombreux secteurs de l'économie, y compris la finance, l'assurance, l'agroalimentaire et l'approvisionnement, la vente en gros et la vente au détail, le logement, la santé et le secteur des services. CMC joue un rôle de chef de file pour appuyer, promouvoir et développer l'économie coopérative au profit des Canadiennes et des Canadiens.

## LES EXPERTS EN GESTION AU SERVICE DES COOPÉRATIVES



30 ans  
au service  
de l'économie  
sociale

Appui à la création et au développement de coopératives avec des services professionnels de haute qualité et adaptés aux valeurs de l'économie sociale.

### Expertise

- Études et développement de marché
- Finance et comptabilité
- Gestion
- Formation en entreprise
- Planification stratégique
- Gouvernance
- Développement organisationnel
- Optimisation de processus

**MCE Conseils** est fier partenaire de longue date du milieu coopératif.

# Villes collaboratives : apprendre à coopérer tous ensemble

Par Anne-Gabrielle Ducharme

À une époque où la moitié de la planète habite en ville, on peut considérer ces dernières comme les écosystèmes du 21<sup>e</sup> siècle. Leur saine gestion est donc plus importante que jamais. Les « Sharing cities », ou « Villes collaboratives », sont basées sur un mode d'organisation qui a de quoi intriguer. Leur capacité à faire plus avec moins, et ce, tout en maximisant les habiletés citoyennes, est de plus en plus documentée.



« Une ville collaborative en est d'abord une ville intelligente, explique la sociologue urbaine Monica Bernardi. C'est une ville qui sait utiliser les outils à sa disposition, qui connaît ses ressources, et qui croit au partage pour répondre à des problèmes sociaux, environnementaux et économiques », poursuit la chercheuse.

Pour définir ce concept, Bernardi insiste sur l'importance de la participation, tant des acteurs de la société civile que des pouvoirs publics. « Pour se mettre en place de façon efficace, une ville collaborative nécessite une administration prête à chapeauter des initiatives en provenance de la base », ajoute la doctorante à l'Université de Milano-Bicocca en Italie. Notons qu'il existe plusieurs façons d'organiser une ville collaborative. Elle découle soit de mesures dictées par la municipalité, soit de suggestions issues de la population.

« À Milan et à Amsterdam, ce sont des groupes de la société civile qui ont proposé à leurs administrations des idées (...) »

« Dans le cas de Séoul, ce sont les autorités municipales qui ont déclenché des audiences publiques sur le thème du partage, afin d'élaborer des mesures en ce sens. Par contre, à Milan et à Amsterdam, ce sont des groupes de la société civile qui ont proposé à leurs administrations des idées où les nouvelles technologies et les valeurs collectives étaient mises de l'avant », illustre Bernardi.

## Pourquoi partager ?

La volonté de villes comme Séoul d'intégrer des pratiques de partage découle avant tout d'impératifs liés à l'efficacité. Cette capitale asiatique était en effet confrontée à des problèmes de plus en plus communs pour les centres urbains, soit le manque de ressources et d'espace, et la croissance démographique rapide.

« On sait aujourd'hui pertinemment que l'État n'est pas capable de combler tous les besoins de sa société. Faire appel aux citoyens et à une logique de partage permet aux gouvernants de faire plus avec moins, d'allouer de meilleures conditions de vie aux habitants et de réduire l'empreinte écologique de leurs activités », affirme la sociologue.

Pensons aux nombreuses innovations en transport collectif. Les bornes de partage de vélos, ou des applications telles Uber et Lyft, offrent des services complémentaires aux systèmes de transport public traditionnels, afin de pallier les lacunes de ces derniers.

Or, le partage remplit aussi des besoins d'ordre personnel. « Des applications de « social eating », comme Zip-bob en Corée et Gnammo en Italie, ont vu le jour afin de rebroder un sens de la communauté », mentionne la chercheuse qui s'intéresse aux conséquences de la société de l'information sur la santé. Beaucoup d'applications ne limitent en effet pas le partage à des espaces virtuels, et donnent lieu à des interactions humaines.



« Alléger les processus décisionnels permet aux citoyens de croire qu'un vrai changement est opérable »

### Quoi faire pour y arriver

Quelles actions peut poser une ville pour transiter vers le modèle des « Villes collaboratives » ? « Alléger les processus décisionnels permet aux citoyens de croire qu'un vrai changement est opérable », débute Bernardi. Une vision lourde de la bureaucratie alimente de fait le cynisme, limitant l'éclosion de projets citoyens.

« Elle peut aussi créer des fonds pour financer les initiatives qui s'inscrivent dans l'économie collaborative, créer des entités dont le but est de recruter des acteurs externes prêts à documenter et élaborer des innovations, mettre à disposition une plateforme répertoriant les services de partage existants, etc. », énumère-t-elle.

La Maison de la collaboration de Milan est un exemple incarnant bien les services offerts par une « sharing city ». « Cette institution met l'accent sur l'éducation citoyenne : on y apprend comment lancer une campagne de sociofinancement, articuler une idée en projet concret, mettre sur pied un événement communautaire et travailler en équipe », exemplifie la passionnée de ce nouveau paradigme de gestion.

Or, un point sur lequel les villes dont le processus de conversion est déjà enclenché doivent davantage insister est la conscientisation des citoyens. « Les gens sont encore très peu au courant que ce phénomène est en cours. À Séoul, même si le *Manifeste pour une ville de partage* a été entériné en 2012, les citoyens n'optimisent pas les instruments disponibles », souligne la chercheuse. Les pouvoirs publics gagneraient donc à mener de bonnes campagnes de communication.

### Quel écho à Montréal ?

Déjà sur les rails de l'économie collaborative, Montréal fait preuve d'ouverture aux nouveaux axes de la gestion urbaine. Son accueil du « New Cities Summit », tenu en juin dernier sur le thème de « The Age of Urban Tech », ou « L'âge des technologies urbaines », en témoigne d'ailleurs.

Monica Bernardi, bien que n'étant pas spécialiste du dossier montréalais, lègue ce conseil à nos dirigeants : « Il faut adopter une attitude ouverte à l'expérimentation et aux nouvelles façons de faire. Il y a en effet un coût à ne pas rejoindre le mouvement de l'économie du partage, car celle-ci regorge de potentiel ».

Elle suggère aussi aux résidents de la métropole québécoise de prendre les devants, et de soumettre des projets à leurs élus si la cadence de ces derniers les laisse sur leur faim. Des villes comme Milan et Amsterdam sont d'ailleurs la preuve de l'acuité de ce conseil : elles opèrent activement le virage grâce aux aspirations entrepreneuriales de regroupements citoyens.



# LA COOP FÉDÉRÉE :

**24<sup>e</sup>** plus importante  
coopérative agroalimentaire  
au monde

**90 000** membres  
regroupés au sein  
de 72 coopératives

**6 G\$**  
de chiffre d'affaires



Aow.

EMPLOYEUR DE CHOIX

DE | CANADA | 2014

Nos marques :



**BMR**



lacoop.coop |  |  | 

**La Coop**  
fédérée

# France Groupe Up Quand efficacité économique rime avec équité sociale

Par Alexandra Lopis

**C'**est dans les années 60, lorsque le concept de « bons-repas » fait son apparition en France que Groupe Up lance son produit désormais historique, le « Titre Restaurant » : une aide financière destinée aux salariés pour manger correctement pendant les pauses.

Fondée en 1964 sous le nom de Chèque Déjeuner, la coopérative se développe considérablement dès 1967 : « *Après avoir convaincu les pouvoirs publics d'encadrer cette aide, une loi lui confère le caractère d'avantage social et associe aux Titres Restaurants des exonérations* », explique Catherine Coupet, présidente du groupe.

Sous forme de carnet de chèques, cartes ou désormais dématérialisé avec une application mobile, le principe reste le même : le détenteur dispose d'une somme prépayée, pouvant aller jusqu'à 19€ par jour, à utiliser pendant la semaine dans les restaurants et la grande distribution. Ces titres permettent aux entreprises de ne pas payer de charges sociales, patronales et salariales, et aussi aux employés de ne pas payer d'impôts sur cet avantage.

## Contribuer à l'amélioration des conditions de travail

Jusque dans les années 90, l'activité de Chèque Déjeuner reste dédiée à ce seul produit. Le groupe s'interroge ensuite sur sa diversification : « *On fait l'acquisition de sociétés comme Cadhoc, Chèque Lire, et on crée le Chèque Domicile pour concilier vie privée et professionnelle en payant des heures d'une assistante maternelle, quelqu'un pour s'occuper des enfants, du ménage, jardinage ou des personnes âgées dépendantes* ».

La coopérative gère des comptes préfinancés et fournit aujourd'hui tout une gamme de produits. Il y a les avantages aux salariés, avec des services facilitant l'accès à l'alimentation, la culture, les loisirs, l'éducation et l'aide à domicile. Mais aussi l'accompagnement aux entreprises, pour développer leurs activités et améliorer leur gestion de frais professionnels avec des cartes-carburant, ainsi que des programmes pour récompenser leurs employés (cartes-cadeaux).



## L'expérience française à l'étranger

Le groupe décide ensuite de partir à l'international. En Europe d'abord avec l'Espagne, l'Italie, la République Tchèque et la Slovaquie, puis outre-Atlantique avec le Mexique et le Brésil.

En 2015 Chèque Déjeuner, jugé trop réducteur, devient Groupe Up, un nouveau nom reflétant son dynamisme : « *Notre expérience nous donne envie d'exporter nos produits, et avec nos acquisitions, nous découvrons des activités qui n'existent pas en France. Nous voulons enrichir les offres de chaque pays grâce à l'expérience et l'expertise des uns et des autres* ».

Cependant, beaucoup ne possèdent pas de législation adéquate : « *Soit le pays dispose d'un encadrement dans lequel on peut s'inscrire, parce qu'il y a déjà des exonérations, comme en Amérique du Sud. Soit ce n'est pas le cas, comme aux Etats-Unis et au Canada. Mais si le terrain est propice, nous pouvons décider d'y aller quand même et travailler avec les acteurs du pays à la construction d'une loi permettant l'accès à des produits comme le Titre Restaurant* ».



Catherine Coupet,  
Présidente  
de Groupe Up

## Dynamisme, stabilité et croissance

Aujourd'hui, Groupe Up est présent dans 17 pays. Et avec un chiffre d'affaire de 347,4 millions d'euros en 2015, la coopérative peut se vanter d'être le numéro 3 mondial de l'émission de titres de paiement, derrière les géants Accor et Sodexo Alliance.

Elle possède 1 million de clients et 21,3 millions de bénéficiaires, pour 6,6 milliards d'euros de volumes d'émission. Avec ses acquisitions au Brésil, elle est passée de 2600 salariés en décembre 2015, à 3100 en juin 2016. Les employés de la coopérative sont des actionnaires à parts égales et se partagent 45 % des bénéfices, les 45 % autres vont aux provisions pour investissement.

En 52 ans d'existence, le groupe n'a connu que trois présidents, « *une belle démonstration de stabilité !* » reprend Catherine Coupet. Georges Rino a été le premier, en fondant la coopérative avec près de 1500 euros. Fils d'immigrés portugais, syndicaliste auprès de Force Ouvrière et fidèle à ses valeurs, il est parti à la retraite en 1991 uniquement avec sa part sociale, soit 10 000 euros. Jacques Landriot a ensuite été élu, « *il avait dit qu'il partirait le jour de ses 65 ans, c'est-à-dire en septembre 2014* », c'est à ce moment-là que Catherine Coupet, administratrice depuis 12 ans, a pris la relève.

## Un modèle économique difficilement exportable

La plupart des acquisitions de Groupe Up faites en France et à l'international ont gardé leurs statuts de sociétés. Parmi les salariés, beaucoup ne sont donc pas sociétaires. Pour s'établir en coop ils doivent racheter leurs entreprises et certains n'y sont pas prêts.

« *Un grand projet a été ouvert en 2014 concernant la transformation des filiales en coop et l'exportation du modèle. La première étape a été la fusion en juin 2015 de trois sociétés françaises avec la coopérative : 249 nouveaux employés sont désormais associés au capital, et portent à près de 700 le nombre de salariés sociétaires* ». Le groupe est ainsi devenu la 2<sup>e</sup> plus grande coopérative en France en termes de chiffres d'affaires et de sociétaires.

D'ici 2018, elle souhaite élargir son modèle à l'ensemble de ses filiales : un véritable défi compte tenu des spécificités sociales, culturelles, juridiques et financières de chacun des pays. « *Il n'y a pas de loi coopérative partout, nous savons qu'on ne pourra peut-être pas toutes les transformer. Mais nous avons la volonté d'appliquer les principes du modèle : gouvernance, avantages sociaux identiques à ceux du holding, et principe financier, à savoir comment partager la valeur* ».



## Ambassadeur de l'économie sociale

Cette volonté de transformer ses filiales est nourrie par une ambition : promouvoir un modèle économique durable et faire de Groupe Up un ambassadeur de l'économie sociale. La coopérative participe à des instances nationales, européennes et internationales « *pour partager des réflexions et expliquer qu'entreprendre différemment et réussir économiquement c'est possible ! Il est plus facile de traverser des périodes compliquées et prendre une décision quand il y a des salariés au conseil d'administration, plutôt que des fonds d'investissement qui ne voient qu'une rentabilité à court terme* » de conclure la dirigeante. ●

Groupe Up  
www.up-group.coop/fr

En 2015 Chèque Déjeuner, jugé trop réducteur, devient Groupe Up, un nouveau nom reflétant son dynamisme

**SFP** SYLVESTRE  
FAFARD  
PAINCHAUD  
AVOCATS  
s.e.n.c.r.l.

Établi dans le sud-ouest de Montréal depuis 1981, notre bureau d'avocats dispose d'une solide expérience en droit des coopératives. Notre équipe offre aux coopératives d'habitation des services juridiques de qualité et adaptés à leurs besoins particuliers, tels que :

- Fournir des opinions juridiques dans le cadre d'un conflit avec un membre et/ou un locataire ;
- Valider les avis qui doivent être envoyés aux locataires (avis de modification du bail, avis de travaux majeurs, etc.) ;
- Réviser les règlements de la coopérative (régie interne, contrats de membre, politiques etc.) ;
- Superviser une procédure de sanction à l'égard d'un membre (suspension ou exclusion) ;
- Représenter la coopérative devant les tribunaux (Régie du logement, Cour du Québec, Cour Supérieure) ;
- Rédiger des mises en demeure ;
- Fournir des conseils juridiques en matière de droit civil général et représenter la coopérative en cas de litige, notamment en cas de problèmes de vices de construction.

M<sup>e</sup> Benoît Marion  
M<sup>e</sup> Marie-Anaïs Sauvé  
M<sup>e</sup> Catherine Sylvestre  
M<sup>e</sup> Gilles G. Krief  
M<sup>e</sup> Andrée-Anne Ménard-Maurice

740, avenue Atwater, Montréal (Québec) H4C 2G9  
Téléphone : 514 937-2881 Télécopieur : 514 937-6529  
Info@sfpavocats.ca

États-Unis

# Carpet One Floor & Home

## Coopérer et communiquer

Par Alexandra Lopis

**Des entreprises locales au service d'un réseau commun et efficace**

**A**près 31 ans d'existence, Carpet One poursuit sa forte croissance avec plus d'un millier de membres. Et c'est toujours avec conviction que Howard Brodsky, l'un des fondateurs de cette coopérative, s'efforce à faire rayonner le modèle coopératif en montrant ses avantages, pour les entreprises et les consommateurs.

Carpet One n'est ni une franchise ni une grande chaîne, et pourtant, cette coopérative est aujourd'hui au coude à coude avec les grandes entreprises de son domaine. Fondée en 1985 par Howard Brodsky et Alan Greenberg, Carpet One est la première coopérative créée par l'incubateur coop CCA Global Partners. Basée à Manchester (New Hampshire) et St-Louis (Missouri), elle se classe parmi les plus grands groupes de revêtements de sol au monde et principal détaillant en Amérique du Nord.

*« Au moment de se lancer, nous avons étudié les différents modèles qui pouvaient nous correspondre. Le coopératif semblait être le meilleur car il offrait tout ce que nous voulions : travailler ensemble pour avoir plus de compétitivité tout en gardant une indépendance, et être forts mais pas uniquement en termes de pouvoir d'achat. Nous ne voulions pas qu'une seule personne en bénéficie, mais un business qui appartienne à tout le monde, raconte Howard Brodsky. Nous avons commencé avec 13 membres et aujourd'hui nous sommes plus de 1000 magasins présents aux États-Unis, en Amérique du Nord, en Australie et en Nouvelle-Zélande ».*

Carpet One est une coopérative de producteurs où tous les membres sont des magasins de détail. Ce sont des entreprises locales qui ont rejoint d'autres pour apporter ensemble une alternative compétitive aux grandes surfaces. Ils sont égaux, autonomes et indépendants. En se regroupant, ils optimisent l'impact de leur propre commerce. Tous les magasins sont gérés par des employés qui vivent dans la région où ils sont situés. Ils comprennent les besoins et partagent les préoccupations de la communauté à laquelle ils appartiennent. En achetant dans un magasin membre de Carpet One, l'investissement du consommateur reste local et aide à créer des emplois.

Selon une étude de 2011, réalisée par l'Alliance Coopérative Internationale (ICA), pour chaque 100 USD\$ dépensés avec un groupe coopératif comme celui-là, près de 43 \$ seraient investis dans la communauté. Pour les mêmes 100 USD\$ dépensés dans une grande chaîne, seulement 13 \$ lui reviendrait.

Après 31 ans sur le marché, Carpet One continue de croître avec 1700 magasins et un pouvoir d'achat aux alentours de 3,2 milliards USD\$. Pour Howard Brodsky la clé du succès n'est pas uniquement de proposer des produits de qualité qui ne sont pas vendus dans les grands commerces : « C'est réunir toutes les compétences d'un groupe pour apporter ensemble de l'efficacité et du professionnalisme. Après avoir eu les meilleurs produits, il faut des commerçants et des spécialistes pour les vendre, un magasin de qualité et se faire connaître avec une bonne campagne de publicité ».



À gauche, Howard Brodsky.



La coopérative peut aujourd'hui se vanter de proposer des prix avantageux : « *Nos coûts sont identiques à ceux des grandes surfaces parce que désormais nous sommes de la même taille !* ». Autre atout : son savoir-faire, son expertise et sa vision de la communauté, « *nous avons un regard qui comprend la communauté beaucoup mieux qu'un manager pourrait le faire* ».

### Former les membres, informer les consommateurs

Howard Brodsky s'implique avec ferveur à faire rayonner le modèle coopératif. La sensibilisation des entreprises, des employés et des consommateurs est primordiale pour faire comprendre les avantages du modèle et le faire croître. Son engagement à développer la reconnaissance des coopératives s'est amplifié avec l'initiative *Cooperatives for a Better World*, lancée en 2015 en collaboration avec l'Alliance Coopérative Internationale (ICA). L'objectif est de rendre les coopératives plus nombreuses, plus connues, plus permanentes et d'assurer un avenir plus équitable et plus fort et ce, en misant sur l'éducation. L'initiative reconnaît les membres et les employés comme étant les premiers diffuseurs de ce message.

« *Le public doit savoir ce que nous offrons : des prix compétitifs, un soutien à leur communauté et la possibilité de faire du monde un endroit meilleur. Ils doivent savoir qu'ils font eux aussi partie du mouvement. Selon nos études, 78 % des consommateurs qui comprennent ce qu'est une coopérative seront amenés à être client à l'avenir* ».

Carpet One a été l'une des premières à avoir déployé de nouveaux moyens pour l'éducation et la sensibilisation au modèle coopératif. Sur le terrain, cette initiative se matérialise par le biais de formations, de présentoirs, de brochures, d'affichage ou encore de signalisation.

L'offensive est aussi un moyen d'aider les autres coopératives en partageant les différentes manières de transmettre un message et de créer une identité commune. Ainsi, *Cooperatives for a Better World* a déjà gagné le soutien de nombreuses grandes coopératives aux Etats-Unis comme Ace Hardware, Cabot Creamery Cooperative ou encore The National Cooperative Bank.

### Vers une autre forme de consommation

Pour le fondateur de Carpet One, l'économie du partage est actuellement à un tournant dans l'histoire, une nouvelle ère d'innovation et de durabilité qui ne peut se faire que grâce aux modèles des coopératives : « *Il y a tellement d'inégalité et une forte demande pour les entreprises sociales, les gens s'intéressent de plus en plus à ce modèle. Nous sommes à un moment de notre histoire où le coopératif est le point de bascule au changement et peut faire une grosse différence, uniquement si nous le faisons ensemble* ».



Cette coopérative est aujourd'hui au coude à coude avec les grandes entreprises de son domaine

Carpet One Floor & Home  
<http://www.carpetone.com>

Cooperatives for a Better World  
<http://buildingabetterworldnow.com>

# Maroc

## Pour durer, les safranières s'organisent en coop

Par Alexandra Lopis



**C'**est dans la zone de Taliouine-Taznakht, dans les provinces de Taroudannt et d'Ouarzazate au Maroc que se trouve le fief traditionnel du safran marocain. Ici, près de 1370 familles paysannes et environ 8000 personnes sont directement concernées par la culture de cet « or rouge ».

Dans ces régions situées sur le contrefort de l'Anti-Atlas et du Haut Atlas, des milliers de paysans plantent à l'infini le *Crocus Sativus*. Taliouine détient la majorité des cultures de safran, avec un nombre de parcelles estimé à plus de 3000, entre 1200 et 2400 mètres d'altitude. A Taznakht, cette production représente, avec le tissage des tapis de laine, un revenu indispensable à l'économie paysanne.

Le safran occupe tous les membres de la famille, les hommes pendant 11 mois et les femmes pendant un mois, lors de la cueillette et l'émondage des pistils. Pour obtenir un kilo de safran, il faut près de 235 000 fleurs et 250 heures de travail, sans compter la plantation et le suivi tout au long de l'année. Une femme professionnelle met 65 minutes pour en collecter un gramme.

« Le safran a permis de maintenir les populations dans une zone montagneuse déshéritée avec des superficies agricoles faibles et un climat rude. Il fait office de culture de rente, au sein d'un système agricole quasiment autarcique. Il a une valeur de monnaie locale, et son cours varie selon la période de l'année et les résultats de chaque récolte automnale », explique Omar El Jid, chef du pôle Economie Sociale et Solidaire au sein de l'association Migrations & Développement (M&D).

### Structurer la filière

Le Maroc est le seul pays africain à produire du safran. Sa production est estimée à trois tonnes par an, et le classe en quatrième position derrière l'Iran, l'Inde et la Grèce.

Depuis 2000, l'association franco-marocaine Migrations & Développement (M&D) aide la filière à s'organiser. « M&D a été créée en 1986 par des migrants pour mener des actions de développement dans leur région d'origine, frappée par une sécheresse sévère depuis les années 70 », raconte Omar El Jid. Établie à Marseille en France et au Maroc, son but est de favoriser le développement socio-économique des zones les plus marginales des montagnes de l'Anti-Atlas et du Haut Atlas.

Leurs premières actions ont porté sur les infrastructures : travaux d'électrification et d'aménagement hydraulique. Progressivement, l'association a aidé à la création de coopératives et au renforcement de leurs capacités : « L'objectif est que l'organisation de la filière profite aux producteurs de façon pérenne, en éliminant les intermédiaires et en réduisant les pratiques illicites comme la falsification du safran ».

## Des coops pour protéger le safran et les producteurs

Avant l'intervention de M&D, il n'y avait qu'une seule coop dans la zone de Taliouine. La Coopérative Souktana du Safran, créée en 1979, reste encore aujourd'hui la vitrine de la filière. Située sur une route reliant Agadir et Ouarzazate, elle compte 154 adhérents et exploite 275 hectares.

M&D a soutenu la création d'une vingtaine de coopératives et a engendré la multiplication de celles-ci. Leur nombre est passé de 2 en 2004 à 61 aujourd'hui, regroupant 2552 producteurs.

« En plus d'une gestion démocratique, les coopératives peuvent maîtriser la qualité de leur produit et garantir la traçabilité de la production, chose que les autres entreprises ne font pas nécessairement ». Elles sont aussi une alternative plus intéressante pour atteindre les marchés internationaux et réduire l'écart entre le prix payé au producteur et le prix du marché.



## Des conditions pour en vivre durablement

Le safran est souvent vendu de façon informelle et à un faible prix, tandis que les revendeurs dans les souks en profitent largement. Alors que les producteurs individuels négocient la vente entre 15 et 25 dirhams le gramme, les coopératives ont elles décidé d'adopter un prix unique, soit 35 dirhams.

Pour être en cohérence avec ce tarif, une organisation rigoureuse et des améliorations ont dû être apportées pour obtenir une qualité et une traçabilité irréprochable du produit. Pour ce faire, des formations destinées aux producteurs et responsables des organisations paysannes ont été réalisées entre 2004 et 2012.

Grâce à ce travail, une appellation d'origine contrôlée, « Safran de Taliouine AOP », a été mise en place en 2010. Des actions de sensibilisation sont également menées auprès des consommateurs sur l'importance d'acheter du safran labellisé : plus cher et de meilleure qualité, il est aussi la garantie que c'est le producteur qui profitera des bénéfices.

Dans le cadre du travail mené par M&D, un Festival du Safran de Taliouine a été créé en 2007. En plus de l'aspect touristique, ce rendez-vous annuel est un lieu d'échanges privilégié pour faire connaître et valoriser l'épice marocaine, essentiellement destinée à l'exportation, et dont les propriétés exceptionnelles (culinaires, médicinales, cosmétiques) apportent une renommée nationale et internationale à ces régions.

« Les coopératives peuvent maîtriser la qualité de leur produit et garantir la traçabilité de la production »

## Poursuivre les efforts

En dix ans, la filière a connu une grande évolution : augmentation du nombre de coopératives, obtention de l'AOP, création d'une Fédération interprofessionnelle marocaine de safran et le rassemblement de 41 coops en groupement d'intérêt économique (GIE). Ces organisations jouent un rôle de partenaires entre l'Etat et les producteurs, notamment en termes de subventions, et encouragent ces derniers à se regrouper pour mieux défendre leurs intérêts. « On note aussi une nette amélioration des conditions de travail des familles qui exploitent le safran. Aujourd'hui, il reste à développer le positionnement du safran marocain par rapport à l'offre internationale, et à améliorer sa productivité, conclut Omar El Jid, Nous sommes aussi prêts à coopérer avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire de différents pays comme le Canada, pour créer des liens avec les coops locales du safran ».

Les coopératives de Taliouine et Taznakht poursuivent leur développement et continuent de défendre leur place de « capitale » du safran marocain : là où est cultivé l'un des meilleurs – fruit du climat, de l'altitude et d'un savoir-faire transmis depuis des centaines d'années par les villageois, de génération en génération. 



Italie

# La force de la coopération italienne : marier le social et l'économique au bénéfice des personnes

Par Jean-Pierre Girard

À l'instar de quelques autres pays tels le Portugal, la constitution italienne comporte une référence explicite au rôle des coopératives, soit l'article 45. Ainsi, la vision socio-économique formulée dans la constitution de 1946 voit donc les coopératives comme un acteur incontournable. Cela va s'exprimer au cours des décennies suivantes de diverses façons, mais particulièrement dans les années 1970 et 80, à l'égard des enjeux sociétaux liés aux problèmes d'insertion à l'emploi et de la place et du rôle des femmes, sans perdre de vue la croissance du poids économique significatif de la coopération italienne. Ainsi, les coopératives comptent pour 8 % du PNB, sont source de 1 300 000 emplois et ont un volume d'affaires annuel de 150 milliards d'Euros.

Historiquement, les coopératives italiennes se sont regroupées principalement en deux grandes organisations : la Legacoop, d'inspiration socialiste, et Confcooperative, qui tire son origine de l'action sociale de l'Église catholique. Depuis 2011, une démarche en cours vise l'unification des regroupements au sein d'une seule entité, l'Alliance coopérative italienne<sup>1</sup>.

En observant le cas de Confcooperative, on peut mieux apprécier l'impact des coopératives dans des secteurs spécifiques. Sur le plan agroalimentaire, elles représentent 60 % de la production viticole, 40 % dans le secteur laitier et également 40 % dans le domaine des fruits et légumes. Le secteur financier n'est pas en reste puisque les banques coopératives comptent pour 14,8 % de l'ensemble des banques italiennes. Elles détiennent également les prêts hypothécaires de 20 % du parc résidentiel. On relève aussi la présence de plusieurs grandes coopératives dans les travaux publics. Dans le secteur socio-sanitaire, les coopératives sociales et de santé offrent leurs services à plus de 6 millions de familles, ce qui inclut des enfants, des personnes âgées, mais aussi des citoyens marginalisés tels d'ex-psychiatisés, des

sidatiques et autres personnes vulnérables. En outre, ces coopératives facilitent l'insertion à l'emploi de personnes handicapées et groupes d'individus exclus ou à risque, par exemple, des détenus, qui en fin de peine, sont en cours de réinsertion dans la société.

Sur une période de 10 ans, les emplois proposés par les coopératives sociales et de santé ont connu une croissance de 115 %.



Les coopératives ont donc le souci de faciliter l'intégration au marché de l'emploi, des jeunes, des femmes et des migrants. Dans le cas spécifique des femmes, elles représentent 61 % de la main-d'œuvre des coopératives et 40 % du sociétariat – et pèsent pour 26 % dans les instances de gouvernance alors que la moyenne dans les autres types d'entreprises n'est que de 16 %.

Le rôle social des coopératives se manifeste aussi par la contribution de ce que l'on appelle des coopératives communautaires (*community cooperatives*). Présentes dans des milieux isolés, par exemple dans la région des Apennins, entre l'Émilie-Romagne et la Toscane, leur concept repose sur la combinaison de diverses spécialités de plusieurs coopératives – agricoles, consommateurs, de tourisme – afin de redynamiser des milieux isolés risquant une désertification. Dans le Trentin (nord de l'Italie), toujours avec ce souci d'assurer la survie de villages, on assiste au développement de « familles coopératives », soit des coopératives de consommateurs qui sont souvent la seule source d'approvisionnement en aliments de base et d'emplois pour des villages comptant moins de 200 personnes. En outre, depuis plus d'un siècle en région alpine, des coopératives fournissent l'électricité à plus de 300 000 personnes.

On le voit, la coopération est intimement liée aux communautés italiennes avec un puissant ancrage territorial.

1. Pezzini E. (2012) « L'envie de marcher ensemble : l'alliance des coopératives italiennes » dans RECMA – Revue Internationale de l'Économie Sociale, n°323, Paris

Natrel<sup>SM</sup>

OKA

iöGO<sup>SM</sup>



# pérennité

## La pérennité est au cœur de la mission d'Agropur coopérative

Fondée en 1938 à Granby, au Québec, Agropur coopérative est aujourd'hui un chef de file de l'industrie laitière nord-américaine. Bien établie partout au Canada et aux États-Unis, elle transforme plus de 5,7 milliards de litres de lait par année dans ses 39 usines et offre des produits laitiers de grande qualité. La Coopérative compte 3367 membres-producteurs de lait et 8000 employés.

Ferme Pierre Létourneau Inc., membre d'Agropur coopérative. Pierre Létourneau, avec ses petits-enfants, 4<sup>e</sup> génération de producteurs laitiers.



**AGROPUR**  
Coopérative laitière

### L'exemple de la coop Alpe del Garda

Transportons-nous dans les Préalpes italiennes à une altitude variant de 700 à 1800 mètres, dans des plateaux difficilement accessibles le long du magnifique lac de Garde, en Lombardie – plus précisément dans la municipalité de Tremosine. Constituée de divers petits hameaux, celle-ci s'étend sur près de 30 KM carrés. On y dénombre 2000 citoyens.

La coopérative Alpe del Garda appartient à des propriétaires de cheptels de vaches qui y écoulent le lait. En plus d'avoir construit au début des années 1980 une petite usine de transformation du lait avec l'appui de la banque coopérative locale, au cours des années suivantes, la coopérative va multiplier les initiatives pour renforcer les retombées dans le milieu, stimuler la création d'emplois et l'esprit d'entrepreneuriat, mais encore plus : la fierté de vivre en ce lieu unique ! Par exemple, face à ses membres vieillissants et sans héritiers repreneurs, la coopérative a choisi de racheter ces exploitations plutôt que de perdre la capacité de production de lait locale. La coopérative détient désormais ses propres installations soit une étable comptant plusieurs centaines de têtes et équipée de matériel d'élevage moderne, voire même au moyen de la biomasse et de panneaux photovoltaïques, écologique.

D'autre part, à la demande des membres, la coopérative a conclu une entente avec un abattoir pour la viande de porc et de vaches ; elle écoule cette production à travers ses activités commerciales directes (restaurant et comptoir de vente) et son réseau de distribution. Ces installations permettent non seulement de vendre les produits de la coop, mais elles s'avèrent très attirantes pour les touristes de passage dans cette région.

La coopérative a aussi constitué une flotte de camions : Il y a des camions-citernes pour la collecte du lait, mais aussi des camions permettant la vente des fromages en comptoir mobile. Cette vente directe au consommateur représente 30 % du total, le restant étant canalisé vers les détaillants et la grande distribution.

À même son principal point de vente, la coopérative opère une quincaillerie destinée prioritairement aux membres, mais également accessible aux citoyens de Tremosine. De surcroît, tirant avantage de points de vue exceptionnels sur les Alpes et le lac de Garde, la coopérative possède également deux auberges dont la gestion a été confiée à un autre organisme.



L'impact de la coopérative Alpe del Garda sur son milieu est multiple. En offrant 50 emplois à temps plein dans une communauté de 2000 personnes, c'est comme si dans une ville de 200 000 personnes, une coopérative offrait 5000 emplois : dans une région si éloignée, il s'agit dès lors d'un acteur de premier plan.

Finalement, la coopérative Alpe de Garda a amélioré la qualité de vie des agriculteurs avec une sécurité pour l'écoulement de leur lait, l'accroissement des revenus, la stimulation d'une relève (donc la rétention des jeunes), la valorisation du produit transformé et l'assistance technique et professionnelle gratuite.

Enfin, et non le moindre des impacts, elle a favorisé la formation d'une nouvelle identité territoriale. C'est ainsi que, grâce à la formule coopérative, une population éloignée d'Italie a su se prendre en charge et assurer sa pérennité... un modèle remarquable qui possède toutes les qualités pour être reproduit chez nous.

*Jean-Pierre Girard est expert-conseil international en entreprise collective et chargé de cours à l'Université du Québec à Montréal. Il tient à remercier Mme Danila Curcio de Confcooperative et M. Enzo Pezzini, chercheur à l'Université Saint-Louis de Bruxelles, pour leur contribution à ce contenu.*

Confcooperative  
<http://www.confcooperative.it>

Coop Alpe del Garda  
<http://www.alpedelgarda.it>

# L'agriculture de précision : une opportunité saisie

## par La Coop fédérée

Par Anne-Gabrielle Ducharme

Le meilleur ami du producteur agricole est maintenant son téléphone Android. Il peut y consulter des données sur la performance de ses sols et moduler leur gestion en conséquence. Ce phénomène porte le nom d'agriculture de précision. La Coop fédérée, plus grande entreprise agroalimentaire au Québec, a compris son importance et déploie activement une stratégie pour diffuser son utilisation.

Le constat de départ de l'agriculture de précision : les terres agricoles ne forment pas un tout homogène. En effet, certaines franges ont besoin de plus d'engrais, d'autres de davantage de semences, etc.

Le vice-président exécutif agricole de La Coop fédérée, Sébastien Léveillé, l'explique ainsi : « Les outils de précision ont la capacité de découper en fines particules les terrains d'agriculture. Cela permet de travailler en fonction des besoins de chaque segment d'un champ, allouant aux producteurs des rendements optimaux, décrit-il. Le tout, grâce à la numérisation agricole ».



L'entreprise familiale Magnus Poirier est fière d'offrir à ses employés des conditions de travail correspondant à leurs attentes et améliorer leur qualité de vie au travail.



Coopérative de Travailleurs  
Actionnaire de Magnus Poirier

La CTA est maintenant actionnaire à 25 %

  
MAGNUS  
POIRIER.com

Un seul numéro : 1 888 727.2847  
Montréal • Laval • Rive-Nord • Rive-Sud

## L'offre de La fédérée

C'est dans le but d'allouer ces rendements optimaux au plus grand nombre que La Coop fédérée fournit et facilite l'accès à des instruments pour pratiquer « l'agriculture du futur. »

« Notre programme s'articule autour de la prise d'images par satellite », explique l'agronome et conseiller spécialisé en agriculture de précision et en agroenvironnement à La Coop fédérée, Hicham Bencharki. Ces images permettent l'élaboration de cartes, où sont indiquées les zones plus productives, et les zones qui au contraire, semblent affectées par une piètre condition des sols, un mauvais entretien, ou même, par une infestation d'insectes.

« Grâce à des données, cumulées sur plusieurs années lorsque possible, on crée des zones de gestion, aussi appelées zones de rendement. L'agriculteur a ainsi la possibilité de pratiquer ce que l'on appelle l'application d'intrants à taux variable », élabore Bencharki. Ces intrants, ce sont tant des engrais que des semences ou des activateurs ou retardateurs de croissance. Leur taux variable, c'est leur répartition plus ou moins grande selon les besoins observés.

Or, tous les producteurs ne sont pas adeptes des nouvelles technologies et fins connaisseurs de ce domaine en pleine ébullition. « On veut donc offrir les services les plus simples et accessibles possibles. Notre plateforme web est conviviale, mettant à disposition des informations interprétées et intelligibles », indique Léveillé. « On assure un proche suivi auprès des utilisateurs afin qu'ils se sentent encadrés », ajoute son collègue.

Ces nouveaux outils sont également pertinents pour les agronomes oeuvrant au sein de coopératives chapeautées par La Fédérée, responsables de conseiller les producteurs dans leur gestion de parcelle. « La communication peut se faire plus facilement, et les agronomes peuvent prendre des décisions plus éclairées », pointe le spécialiste en agroenvironnement.

Sébastien Léveillé

Le vice-président  
exécutif agricole  
de La Coop  
fédérée



Images de cartes par satellite d'un champ où les zones de rendement sont affichées.

## Des bénéfices à portée multiple

Des avantages économiques découlent de l'adoption de l'agriculture de précision. Il est par exemple possible d'éviter, grâce à une surveillance par drone, des infestations d'insectes pouvant ruiner une partie ou l'entièreté d'une récolte. Elle permet aussi d'améliorer la rentabilité des cultures : cibler leurs besoins en matière d'intrants maximise la pousse.

Des économies sont également observables : « Par exemple, on répand moins d'engrais inutilement, ce qui réduit les dépenses des producteurs », résume Bencharki. Ces pertes évitées influencent aussi le bilan environnemental du domaine agricole. En effet, le dépôt d'engrais et de pesticides chimiques est limité grâce à la gestion intelligente.

Toujours au niveau environnemental, la question de la durabilité est selon Bencharki intrinsèque aux outils de précision, puisque ces derniers permettent d'améliorer la performance de la parcelle, à court comme à long terme.

Ces innovations impactent également au niveau national. Aux yeux du gouvernement canadien, elles représentent une façon de demeurer concurrentiel sur les marchés mondiaux. Ces outils numériques ont en effet le potentiel de garantir des aliments avec des valeurs nutritives plus intéressantes que ceux dispensés par certains pays compétiteurs, pour qui les coûts d'achat de grains et de main-d'œuvre atteignent des frais moins importants.

Finalement, outre ses atouts pécuniaires, l'agriculture de précision se présente comme une solution à la demande agroalimentaire grandissante à l'échelle internationale. En juin 2014, un rapport du Comité sénatorial de l'agriculture et des forêts titrait d'ailleurs : « L'innovation agricole : un élément clé pour nourrir une population en pleine croissance ».

## Une démocratisation en cours

Depuis environ sept ans, l'agriculture de précision devient de plus en plus accessible de par une baisse notable du coût des équipements et une simplification de leur usage. Notons par contre qu'elle demeure surtout rentable pour les terres de grande échelle, qui possèdent plus de facilité à rentabiliser leurs investissements technologiques.

En contrepartie, comme le rappelle le conseiller à La fédérée : « Les agriculteurs n'ont pas à utiliser tous les aspects de l'agriculture de précision. Un propriétaire d'une plus petite parcelle peut se restreindre à l'acquisition de données sur la performance de ses sols, afin de détenir une meilleure compréhension de la variabilité intraparcellaire de ses champs, et une meilleure capacité de gestion de cette dernière. »

Chacun peut donc vaquer à son rythme dans sa transition vers une « ferme du futur ». De plus, l'étendue de ces technologies en est encore à ses balbutiements si l'on se fie aux prospections de Sébastien Léveillé : « Les nouvelles technologies sont en train de prendre autant de place que la mécanisation durant les cinquante dernières années », illustre-t-il.

**L**a biomasse, ça vous dit quelque chose ? Cette source d'énergie renouvelable suscite de plus en plus l'attention des gouvernants québécois à l'heure du resserrement des normes environnementales. Mais, bien que cet intérêt contribue à l'expansion du secteur, son développement pourrait être plus important selon des acteurs du milieu. Portrait d'une industrie au potentiel social, économique et environnemental foisonnant, où les coopératives sont déjà largement implantées.

« La biomasse réfère à l'ensemble des matières organiques d'origine végétale ou animale, débute Amélie St-Laurent Samuel, co-porte-parole de Vision Biomasse Québec. Elles peuvent être utilisées comme combustible et donc, comme source d'énergie », ajoute-t-elle. Malgré qu'il en existe plusieurs types, son organisation se concentre sur la promotion de la filière forestière, en raison de son potentiel sur le territoire québécois.

« La biomasse forestière prend diverses formes : les résidus de parterres de coupes, que l'on trouve en forêt, des copeaux issus de la transformation, que l'on récupère dans les usines, et des restes de la construction, de la rénovation et de la démolition, que l'on se procure surtout dans les centres de tri », élabore la porte-parole. Il s'agit donc de recycler en énergie des pertes suscitées à différentes étapes du cycle de vie du matériau bois.

L'utilité de ces résidus repose surtout dans l'alimentation de systèmes de chauffage. Des hôpitaux, églises, écoles et des hôtels de ville se gardent déjà au chaud grâce à la biomasse forestière. Des industries ont également emboîté le pas : « Des entreprises minières, forestières et même agroalimentaires, comme des serres, s'en servent pour alimenter leurs chaudières », exemplifie la représentante de Vision Biomasse Québec.



## Une source d'énergie renouvelable, locale et sous-estimée : la biomasse

Par Anne Gabrielle Ducharme



### Au secours de l'industrie forestière

En plus de ses avantages environnementaux, de par sa faible production de gaz à effet de serre (GES) en comparaison aux dérivés du pétrole, notamment le propane et le mazout, cette filière permet une diversification des activités de l'industrie forestière.

« Il y a eu des pertes d'emploi importantes dans le secteur de la foresterie depuis huit ou dix ans, notamment en raison du déclin de l'impression de la presse écrite », stipule Eugène Gagné, directeur adjoint et du développement de la Fédération des coopératives forestières du Québec (FCFQ).

« On a donc cherché à œuvrer dans la sphère des ressources énergétiques, poursuit Gagné. Et la biomasse s'est présentée comme une option à privilégier. » En effet, pour ce qui est de répondre aux taux de chômage alarmant de certaines régions du Québec, son exploitation suscite plus de retombées que ses consœurs, les industries de l'éolienne et de l'hydroélectricité. « Utiliser la biomasse implique de nombreuses activités, complexes et récurrentes. Il faut construire des chaufferies et assurer leur opération au quotidien ainsi que leur approvisionnement, explique-t-il. Cela demande nécessairement de la main-d'œuvre. »

La biomasse forestière fait ainsi graduellement ses preuves comme moteur économique régional. D'ailleurs, en Gaspésie, connue pour la précarité des emplois créés en son sein par des compagnies étrangères, un nouveau pôle de développement s'évertue à la création d'une expertise dans ce domaine.

Mais, comme l'ajoute Amélie Saint-Laurent Samuel, « l'autonomie se fait aussi au niveau énergétique ». En effet, grâce à l'exploitation de la biomasse forestière, les régions éloignées peuvent s'approvisionner en énergie locale et ne plus dépendre autant des aléas du marché du pétrole.



### Atomes crochus

Les coopératives québécoises se sont graduellement et naturellement présentées comme des acteurs centraux du développement de la filière de la biomasse forestière. On peut penser à la coopérative forestière de la Matapédia qui a assuré, en 2009, le déploiement de la première initiative québécoise de chauffage à la biomasse d'une institution hospitalière, l'hôpital d'Amqui.

Amélie Saint-Laurent Samuel explique ce rapprochement, entre coopératives et secteur de la biomasse, par leur adhésion à des valeurs communes. « La promotion de longue date par les coopératives de l'esprit de communauté, de la production à échelle locale et du respect de l'environnement rend cette association naturelle », stipule-t-elle.

Du côté des coopératives, les efforts du milieu pour encourager cette source d'énergie locale se traduisent notamment par des recherches sur ses retombées économiques et environnementales potentielles. « Nous avons fait des études de marché sur la viabilité de systèmes de chauffage à la biomasse forestière dans les secteurs moins enclins à les utiliser, soit les secteurs commerciaux et institutionnels, mentionne le directeur adjoint. La biomasse est déjà passablement mise à profit dans les milieux industriels et résidentiels. »



### À la recherche d'appuis

Documenter l'exploitation de la biomasse forestière a notamment comme but de faire connaître cette dernière, et plus encore, de répandre son usage. Or, un premier obstacle est le coût élevé des équipements requis. « Même si le consommateur va éventuellement économiser sur les frais de chauffage, compte tenu le faible coût du combustible, il est difficile de le convaincre de faire la transition vers la biomasse, les installations étant onéreuses », constate Saint-Laurent Samuel.

D'un autre côté, c'est la poule ou l'œuf comme le fait remarquer Eugène Gagné : « Plus il y aura d'utilisateurs, plus les craintes des investisseurs et les coûts qui y sont liés vont fondre ».

Le rôle du gouvernement en tant que bailleur de fonds est ainsi essentiel pour amorcer et assurer le changement vers des énergies plus propres. En ce sens, la politique énergétique adoptée en avril dernier laisse miroiter un avenir optimiste.

« La cible établie par le gouvernement dans sa nouvelle politique énergétique est très intéressante au niveau de la bioénergie. On parle d'une augmentation de 50% de la production totale de la province, c'est énorme », constate Gagné. En 2013, la bioénergie représentait 7,4% des parts de la consommation totale d'énergie au Québec. Si les objectifs de la nouvelle politique s'articulent bel et bien, la bioénergie participerait plutôt à hauteur de presque 12%.

« Plus il y aura d'utilisateurs, plus les craintes des investisseurs et les coûts qui y sont liés vont fondre »

La représentante de Vision Biomasse Québec conclut par contre avec une mise en garde : « La question demeure : comment cette politique va-t-elle se mettre en place ? » En effet, pour le moment, des mesures concrètes n'ont pas été dévoilées. Mais la présence du ministre du développement durable, de l'environnement et de la lutte aux changements climatiques, David Heurtel, à la conférence sur le chauffage à la biomasse forestière résiduelle de juin dernier, laisse espérer une volonté de passer de la parole aux actes.

Fédération québécoise des coopératives forestières  
<http://www.fqcf.coop>

Vision Biomasse Québec  
<http://visionbiomassequebec.org>

## Ressources humaines

# Comment adapter ses pratiques RH pour favoriser l'innovation en entreprise ?

Par Marie-Claude Beaudin, M. Sc., CRHA

Si l'on considère qu'innover représente l'action d' « Introduire quelque chose de nouveau pour remplacer quelque chose d'ancien [...] »<sup>1</sup>, il peut être facile de juger le niveau d'innovation de nos organisations. Combien de processus ont-ils été changés dans la dernière année ? Combien de formulaires ont été modifiés ? Cette définition représente une façon bien terne par contre d'illustrer l'innovation en entreprise, car elle y exclut les notions de valeur ajoutée et d'originalité. Si nous voulions être des leaders de l'innovation, serait-ce suffisant de modifier un processus ou un formulaire ?

L'innovation peut être définie également comme la création de richesse par le biais de nouvelles ressources ou de ressources existantes<sup>2</sup>. L'ajout de la création de richesse se rapproche un peu plus de l'image habituelle de l'innovation. Ceci étant dit, quoi faire pour amener notre organisation à être innovante, à créer de la valeur ?

On parle souvent d'innovation. On dit que c'est important d'innover, d'être innovant. Mais, comment fait-on pour accompagner ses employés dans une démarche d'innovation ?

### Se concentrer sur notre capital humain

La démarche d'innovation représente « le processus de proposer, adopter, développer et implanter une nouvelle idée »<sup>3</sup>. Considérant que les employés sont la meilleure ressource dont dispose l'organisation pour obtenir ces nouvelles idées, nous devons encourager notre personnel à proposer leurs idées et mettre en place les facteurs de succès qui permettront à ces idées de traverser les quatre étapes.

Pour ce faire, il faut introduire une culture d'innovation et s'intéresser à trois grandes facettes de la gestion des ressources humaines : la dotation, la motivation et la rétention. La première sert bien sûr à choisir les bonnes personnes pour un poste à combler, que ce soit provenant de candidats internes à l'organisation ou externes. La seconde facette servira à les rendre performants dans leur emploi, et la troisième à s'assurer qu'ils demeureront au sein de notre organisation, du moins tant et aussi longtemps qu'ils seront enthousiastes et motivés.

1. LAROUSSE. Définition de l'innovation.  
Adresse URL : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/innover/43197>. Page consulté le 04 août 2016.

2. DRUCKER, Peter F. 1985. *Entrepreneurship and Innovation: Practice and Principles*, HarperBusiness, New York. NY. 253 pages.

3. GARCIA-MORALES, Victor J., LORENS-MONTES, Francisco et Antonio J. VERDÚ-JOVER. 2006. « Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship ». 2006. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 106. No. 1, Pages 21-42.



**Certification et services-conseils pour les OSBL et les coopératives depuis 1969**

Expertise comptable spécialement adaptée à vos besoins et à votre réalité.

**Gosselin + Associés inc.**  
Société de comptables professionnels agréés

Téléphone : 514 376-4090 • [www.gosselin-ca.com](http://www.gosselin-ca.com)

Lorsqu'une entreprise décide de mettre le cap sur l'innovation, elle doit s'assurer que ses pratiques de gestion puissent favoriser les nouvelles initiatives et ainsi réussir les quatre étapes proposées précédemment. D'abord, au niveau du recrutement des nouvelles ressources, il est important de se questionner sur les caractéristiques qui représentent un candidat innovant. Des chercheurs se sont d'ailleurs intéressés aux caractéristiques des employés travaillant dans le secteur du développement durable, souvent associé à l'innovation, et ont déterminé que ce type d'employés possédaient des caractéristiques telles que<sup>4</sup> :

- ❶ un plus haut niveau d'éducation ;
- ❷ une plus grande faculté d'adaptation à la nouveauté, voire à l'inconnu ;
- ❸ une plus grande antipathie à la routine ;
- ❹ un gout plus prononcé pour l'apprentissage sur le terrain. »<sup>5</sup>

Marie-Claude Beaudin est à l'emploi de la Chaire de Coopération Guy-Bernier de l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal, chaire de recherche s'intéressant principalement à la gestion des ressources humaines dans les milieux coopératifs. Elle est également conseillère et chargée de cours en gestion de l'éthique en entreprise.



En ce qui a trait à la dernière facette, soit la rétention du personnel, il faut comprendre que la cohérence des deux premières favorisera le maintien en emploi de nos ressources humaines innovantes. Bien sûr, à l'inverse, si des employés possédant un profil associé à l'innovation sont embauchés et qu'aucun soutien ne leur est donné en emploi pour mettre à profit leurs initiatives, ils seront tentés de quitter leur poste, voire l'organisation, si aucune autre opportunité ne peut correspondre à leurs besoins et à leurs aspirations.

Les coopératives ont tout intérêt à favoriser l'innovation dans leur organisation afin de toujours mieux répondre aux besoins de leurs membres. La mise en place d'une culture d'innovation encouragera nos employés à faire preuve d'initiative et pourra permettre l'innovation au sein de notre organisation.

## Votre organisation valorise-t-elle suffisamment l'innovation de ses employés ?

4. CONSOLI, David, MARIN, Giovanni, MARZUCCHI, Alberto et Francesco VONA. 2016. « Do green jobs differ from non-green jobs in terms of skills and human capital ? ». Research policy. Vol. 45, No. 5. Page 1046-1060.

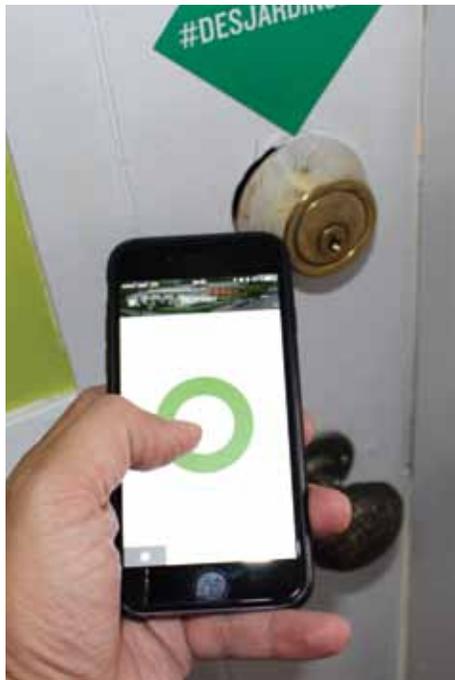
5. LES AFFAIRES. Après Fort McMurray. Adresse URL : <http://www.lesaffaires.com/blogues/l-economie-en-version-corsee/apres-fort-mcmurray/587360>. Page consulté le 04 août 2016.

S'agit-il de caractéristiques évaluées dans votre processus de recrutement ? Ces traits représentent-ils des critères importants dans le choix de vos candidats ?



La valorisation de l'innovation dans le processus de recrutement ne sera toutefois pas suffisante, si l'on vise à développer une culture d'innovation dans son organisation. Elle doit être présente dans toutes les pratiques de gestion. Il faut donc évaluer les processus encadrant le personnel, comme l'évaluation du rendement, qui vise à guider et motiver nos ressources à être performantes. Par exemple, si des incitatifs sont remis aux employés suite à leur évaluation du rendement, est-ce que l'innovation représente un critère pour déterminer la rétribution supplémentaire ? Les commentaires et les critères d'évaluation de la performance sont-ils en lien avec l'innovation ? Concrètement, valorise-t-on la proposition de projets pilotes ou de nouvelles initiatives lors des rétroactions à notre personnel ? La réponse positive à ces questions pourra favoriser les comportements innovants.

Outre l'évaluation du rendement, qui n'est pas toujours effectuée de façon structurée ou formelle, la reconnaissance au quotidien doit être cohérente avec l'innovation. Elle permettra ainsi de motiver nos employés innovants. Par exemple, on peut se questionner sur nos réactions lorsque le personnel amène de nouvelles idées. Sommes-nous ouverts et enthousiastes ? Sommes-nous plutôt rabat-joie ou sceptiques ? Du soutien est-il offert lorsqu'un employé propose de nouvelles idées ? Sommes-nous en mesure de les appuyer dans leur initiative, par exemple en ce qui a trait à la coordination, au financement, aux partenariats requis ? Quels sont nos réactions également face à l'erreur ? Au risque généré par de nouvelles idées ? Entre d'autres mots, dans le cas où une idée ne fonctionne pas ou occasionne des pertes, comment réagissons-nous avec l'employé ? Si nos comportements ou les comportements de notre équipe n'encouragent pas nos employés à proposer de nouvelles idées et les mettre en place, ou entraînent des répercussions négatives sur les employés qui se trompent, notre personnel n'aura pas l'aisance de proposer leurs idées.



# De l'idée à l'innovation : quand des coopératives s'ouvrent au monde

Par André Bélanger

**L**a révolution numérique bouleverse toutes les industries et on a parfois l'impression que ça bouge partout ailleurs dans le monde, sauf au Québec. Or c'est faux. Pour en rendre compte, nous avons choisi de parler de trois bons coups d'ici, d'interroger des acteurs qui ont compris que l'innovation ne peut plus se faire en vase clos.

**Portrait de trois modèles d'innovation qui passent par la collaboration entre des coopératives et des innovateurs.**

## La forêt : innover avec la communauté universitaire

Que faire lorsque les marchés vous abandonnent et que votre industrie est en crise ? On embrasse le numérique et on s'associe avec les acteurs les plus dynamiques de son industrie.

« On prépare notre révolution numérique, lance Jocelyn Lessard, directeur général de la Fédération des coopératives forestières du Québec (FCFQ). Et cela passe par la géomatique et le traitement des données. »

Le défi : passer d'une gestion intuitive et instinctive de la forêt à une gestion qui s'appuie sur les données collectées dans le réel. La hauteur des arbres, la qualité des essences, l'optimisation des plans de coupe : le numérique est le meilleur allié du bûcheron.

« On est en train de se monter une grande base de données partagée qui nous permettra d'avoir un étalonnage des pratiques de chacun. On veut que nos membres s'appuient sur ces indicateurs pour jauger leur performance en forêt plutôt que de ne s'en remettre qu'à leur instinct et à leur expérience », explique M. Lessard.

Le numérique peut aussi faciliter l'intégration de jeunes opérateurs sans expérience en forêt. « Les équipements en forêt sont équipés d'ordinateurs extrêmement sophistiqués qui peuvent aider l'opérateur à choisir les essences à couper ou les peuplements à épargner, mais ils sont encore trop complexes à configurer », déplore M. Lessard.

Ces mêmes équipements coûtent aussi trop cher à entretenir. « On change des pièces trop souvent, alors que d'autres se brisent en forêt, dit-il. On pense être en mesure de réduire de 15 % les frais d'entretien avec la technologie. »



Source: Sid Lee Architecture

Ce virage de la FCFQ vers le big data ou données volumineuses est rendu possible grâce à sa collaboration avec le consortium de recherche FORAC (de la forêt au client) de l'université Laval qui regroupe chercheurs, grands acteurs industriels et intervenants gouvernementaux.

« C'est le levier dont on avait besoin pour arriver éventuellement à convaincre nos membres d'accepter de partager leurs informations. Mais il n'y en aura pas de facile », précise M. Lessard.

## Le livre : innover par le biais d'une coentreprise

La Fédération québécoise des coopératives en milieu scolaire, mieux connue sous Coopsco, est frappée de plein fouet par la révolution numérique et elle est en pleine mutation. Ses clients, les étudiants, embrassent le numérique et délaissent progressivement la librairie physique au profit du virtuel.



Les espaces de Desjardins Lab à la Maison Notman.

« Dans le cas des livres usagés, par exemple, les étudiants transigent directement par Facebook. Nous ne sommes plus le commerce de destination exclusif pour le matériel scolaire », explique Martin Robert, gestion produits et services numériques.

Qu'à cela ne tienne, Coopsco a lancé le projet Chinook, une ambitieuse stratégie omnicanal conçue pour servir les étudiants, les maisons d'enseignement et les enseignants sur toutes les plateformes et en tout temps. Car le numérique représente autant un défi et qu'une opportunité.

« On parie que si l'expérience d'achat est positive durant la vie d'un étudiant, elle va se poursuivre dans le milieu professionnel. On parie que le membre va continuer d'acheter ses livres avec Coopsco une fois ses études terminées », dit-il.

Pour opérer sa transformation numérique, Coopsco a choisi de marier son expertise du milieu scolaire avec l'expertise en marketing personnalisé de l'agence Relation1 au sein d'une coentreprise appelée Campus innovation. Une relation qui devrait être gagnant-gagnant pour les partenaires.

*André Bélanger est président de Hyperliens conseils, Créateur de liens d'affaires durables entre grandes entreprises et startups.*

## La finance : innover en se rapprochant des startups

Un anthropologue à temps plein, un poète en résidence et quelques informaticiens : voilà les ingrédients mis en place par le Desjardins Lab, un service rapide de prototypage à l'usage des équipes qui ont des enjeux d'innovation à résoudre.

« Notre objectif est d'expérimenter sans jugement, d'explorer dans les marges et d'apprendre, explique Federico Puebla, directeur innovation technologique et chef du Desjardins Lab. Notre indicateur de succès, ce n'est pas tant les réussites que le nombre d'expérimentations qu'on parvient à livrer dans une année. »

Le Lab n'est d'ailleurs pas à la recherche des bonnes idées des employés de chez Desjardins, mais de leurs bonnes questions. « Malgré toute leur bonne volonté, les employés nous arrivaient trop souvent avec des solutions déjà connues, alors on les aide à structurer leur démarche d'innovation, bien comprendre les problèmes qu'ils veulent résoudre, identifier des hypothèses de solutions et livrer des prototypes rapidement pour les tester », dit-il.

Pour innover, il faut sortir des cadres de pensée habituels et des lieux communs, et cela exige d'acquérir une culture d'innovation, la véritable mission du Desjardins Lab.

Le Lab est donc un périmètre physique et psychologique qui se projette hors les murs de Desjardins par le biais d'espaces loués à la Maison Notman, où les employés sont invités à faire des camps d'immersion dans l'univers des startups, et par le biais d'un partenariat avec des accélérateurs de startups montréalais, dont l'association Hacking Health.

Hacking Health est un mouvement international regroupant des acteurs en santé intéressés par l'innovation qui organise des événements, des rencontres, des hackathons (fins de semaine intensives de création de solutions numériques) et qui dispose de son propre accélérateur de startups en santé.

À l'automne 2016, le Lab et Hacking Health organisent un Coopérathon sur des thèmes reliés à la santé et à la fintech (technologies financières) avec de grands partenaires publics et privés. En six semaines, des équipes multidisciplinaires regroupant des professionnels de la santé et des développeurs informatique doivent imaginer une solution et en faire un prototype simple, convaincre un acteur institutionnel de soutenir leur projet et le présenter lors d'un événement public le 4 novembre 2016.

« Il faut en arriver à rapprocher les innovateurs et les grands donneurs d'ordre. C'est un des grands défis des prochaines années », explique M. Puebla. 

# CoopTel

À votre service depuis 1944

Internet  
illimité **19.95\$**  
à partir / mois\*

Contactez-nous au 1 888-532-COOP (2267)

www.cooptel.qc.ca \* Détails et conditions de l'offre disponibles en succursales. Là où la technologie le permet. Certaines restrictions s'appliquent. 





# Les 45 ans d'une institution financière pas comme les autres

Par Anne Gabrielle Ducharme

Cette année, la Caisse d'économie solidaire Desjardins fête ses 45 ans. Malgré les changements qu'a connus le Québec au niveau économique, financier et bancaire, cette caisse qui prêche pour le « faire autrement » semble plus que jamais pertinente. Entretien avec son président actuel, le syndicaliste, professeur et entrepreneur social, Gérald Larose.

## Coopoint : En quoi consiste la Caisse d'économie solidaire ?

**Gérald Larose :** C'est d'abord une coopérative d'épargne et de crédit. Mais au fil des ans, c'est devenu un centre spécialisé pour tout ce qui est démarrage et développement d'entreprises sociales et solidaires, plus particulièrement les organisations à but non lucratif (OBNL) et les coopératives.

La Caisse a des origines syndicales, mais elle est maintenant plus largement l'institution financière des mouvements sociaux. Notons par exemple son aide financière aux groupes de femmes qui ont assuré le développement des garderies dans les années 1970-1980, ou encore, aux ambulanciers dans leur déploiement d'un nouveau service public organisé sous forme de coop.

Elle se démarque aussi par sa tendance à encourager des entrepreneurs qui n'arrivent pas à obtenir du crédit dans les institutions bancaires traditionnelles. Je pense à notre investissement dans le Cirque du Soleil, initialement un OBNL constitué de six clowns. Évidemment, à l'époque, personne ne voulait prêter de l'argent à des artistes de cirque...

C'est donc une institution à l'affût de l'innovation, qui met son expertise au service des entreprises collectives dont le but est de créer un impact social positif.



**Coopoint :**  
Comment se différencie principalement la Caisse des institutions financières dites traditionnelles ?

**G.L. :** Tout d'abord, il y a la raison pour laquelle les gens viennent à la Caisse. Ils croient à sa mission, qui se résume par la promotion de placements socialement responsables, par le financement des entreprises d'économie sociale et par sa participation au développement de la finance solidaire à l'international.

De plus, contrairement aux autres institutions financières, on travaille principalement avec des entreprises collectives. On connaît leurs particularités et nous savons s'y adapter. Par exemple, beaucoup d'individus se trouvent autour de la table lors de prises de décisions, ces entreprises pratiquant très souvent une gestion démocratique.

Finalement, nos professionnels ne viennent pas tous du milieu bancaire et financier. Nous avons notamment des agents au développement économique qui proviennent du milieu du développement local et qui comprennent bien les dynamiques entourant le développement de projets collectifs.

« Le Cirque du Soleil, initialement un OBNL constitué de six clowns... (...) à l'époque, personne ne voulait prêter de l'argent à des artistes de cirque... »

**Coopoint :**

**La Caisse célèbre cette année son 45<sup>e</sup> anniversaire. En quoi ses origines syndicales et cléricales ont-elles encore une influence sur son fonctionnement ?**

**G.L. :** Au niveau de l'Église catholique, certaines de ses valeurs, telles le partage, la justice, l'équité et la dignité, sont en effet toujours de mise. Mais aujourd'hui, nos activités se sont complètement laïcisées.

Les origines ouvrières et militantes de la Caisse se font davantage sentir. Elles se traduisent par le refus de rémunérer notre conseil d'administration, où les membres renoncent a priori à toute compensation. En effet, selon nous, des avantages conférés aux membres du C.A. induiraient des pratiques perverses. Les membres pourraient faire des prévisions à la baisse afin d'obtenir des bonus suite à des performances élevées, ou encore, multiplier les rencontres puisque payés pour les tenir.

« Notre militantisme s'incarne aussi par des prises de positions politiques sur des sujets d'actualité. La promotion du développement durable et la dénonciation des politiques d'austérité en sont des exemples. »

**Coopoint :**

**Vous parlez du mandat « militant » de la Caisse, partie intrinsèque de sa mission. Mais cette dernière a-t-elle changé au fil des ans ?**

**G.L. :** À ce sujet les avis sont partagés. Je dirais qu'il y a eu un élargissement et un raffinement de la mission, mais pas un ramollissement. D'ailleurs, le temps nous donne raison et confirme qu'il faut continuer de la propager.

Par exemple, Desjardins souligne plus que jamais notre utilité et la pertinence de notre expertise. Cet élan de reconnaissance s'articule aussi à l'international. Le modèle québécois de développement de l'économie sociale est en effet très convoité en raison de la pluralité d'acteurs qui le constitue : tant des relais politiques que des opérateurs, des chercheurs, des artisans des mouvements sociaux, des entrepreneurs et des banquiers y sont imbriqués.

Cette qualité plurielle est explicable par la capacité de notre société de se parler. Les différents secteurs d'activités ouverts à l'économie sociale communiquent, se retrouvent dans les mêmes colloques, etc.

Notre mission ne serait ainsi pas menacée, et rien ne laisse présager son affaïssissement. Depuis nos débuts, des événements clés ont aussi contribué à sa consolidation. En 1996, le Sommet sur l'économie et l'emploi a mené à l'adoption du plan d'action d'économie sociale. Cette dernière a également été reconnue par une loi adoptée en 2014 par le gouvernement du Québec, et mise de l'avant par un nouveau plan d'action, s'échelonnant de 2015 à 2020.

**Coopoint :**

**Et comment déploie-t-on un tel projet social, alors que certains, pour ne pas dire la majorité, de ses fondements entrent en contradiction avec le mode dominant ?**

**G.L. :** Sur le terrain, cela passe par le développement de logements sociaux, de garderies, par la promotion de l'agriculture biologique et de l'environnement, ainsi que par le financement des entreprises qui s'activent en ce sens.

Plus largement, il faut un renforcement de la réglementation de l'État, afin de limiter le pouvoir et l'influence du milieu de la finance sur les secteurs d'activités qui répondent aux besoins fondamentaux d'une société. Je pense aux transports, à la santé, à l'éducation et à l'agriculture.

En d'autres termes, il est nécessaire d'empêcher les acteurs de la finance de s'accaparer notre richesse collective. C'est aux communautés de gérer ces domaines économiques : autrement on court à notre perte.

Maintenant je crois que le contexte actuel est propice à la propagation de ce type de discours. Pensons aux récentes révélations des *Panama Papers* relatifs à la fraude fiscale. Les gens sont de plus en plus ouverts au passage à l'action pour contrer ces phénomènes.

**Coopoint :**

**Enfin, en tant que président de la Caisse, que voulez-vous léguer comme héritage à cette institution ?**

**G.L. :** En premier lieu, je veux qu'en tant qu'institution financière, les standards de qualité atteints par la Caisse soient maintenus.

Deuxièmement, que la Caisse, à l'intérieur de Desjardins, soit pleinement reconnue comme le centre spécialisé en développement des entreprises d'économie sociale.

Un troisième objectif est que la Caisse continue de jouer un rôle dans la fédéralisation des outils de consolidation de l'économie sociale. Je ne veux pas que la Caisse soit en concurrence avec d'autres institutions, je veux que les moyens s'additionnent.

Ma dernière visée est davantage d'ordre politique et idéologique. Je souhaite que le rôle de l'économie sociale dans la transformation du modèle dominant de développement économique soit mieux assuré. En effet même si ce n'est pas un crédo facile, son déploiement est nécessaire. C

# Voyager au rythme de la Côte-Nord

Par Anne Gabrielle Ducharme



« **M**on pays ce n'est pas un pays, c'est l'hiver », chantait Gilles Vigneault. L'artiste, originaire de Natashquan sur la Côte-Nord, faisait dans cet air allusion au climat robuste de sa région, mais également à sa beauté. À l'image du célèbre chanteur, la Coopérative de solidarité en tourisme équitable, Voyages Coste, a réussi à apprivoiser les défis que présente la visite de cette région éloignée, et ce, en maximisant les atouts.

La coopérative a vu le jour en avril 2009 et découle de consultations entre petites entreprises du Nord-est québécois. Ces dernières ont conclu que s'associer constituait la meilleure façon de fournir une expérience globale aux visiteurs, tout en réduisant les coûts de commercialisation. « Les gens veulent vivre une expérience représentative de la Côte-Nord. En se regroupant, on peut coordonner l'offre et fournir des forfaits », explique la directrice générale de Voyages Coste, Alberte Marcoux.

Le regroupement émane également de la difficulté des touristes à planifier leur séjour. Il est en effet ardu de se rendre sur ces côtes du Saint-Laurent, principalement accessibles par voies maritimes. Des formules mariant transport, visites de milieux naturels, gastronomie et culture locale ont ainsi été élaborées, afin de faciliter les démarches des villégiateurs.

En se regroupant,  
on peut coordonner  
l'offre et fournir  
des forfaits

« Avant 2011 on avait  
une centaine  
de visiteurs.  
Aujourd'hui, on en est  
à plus de 945,  
dont 5 % proviennent  
de l'international »

## Un modèle à suivre

Voyages Coste alloue entre autres l'accès à des pôles touristiques catégorisés comme « émergents », notamment l'île d'Anticosti et Blanc-Sablon. Tenter d'y augmenter l'achalandage ne représente pas une mince affaire. « L'accessibilité aux transports est encore limitée, surtout en raison des prix qui demeurent élevés », constate d'ailleurs la spécialiste en tourisme.

Or, le mode organisationnel coopératif semble permettre de globalement relever le défi. « Avant 2011 on avait une centaine de visiteurs. Aujourd'hui, on en est à plus de 945, dont 5 % proviennent de l'international, illustre la directrice générale de Coste. De plus, 100 % des retombées restent dans la région », poursuit-elle.

## Un projet à portée multifacette

Et ces retombées, comment se traduisent-elles ? « Nous sommes en train de créer une solidarité formidable autour de la coop. Les gens démontrent une grande volonté de travailler ensemble », se réjouit Marcoux.

Des répercussions positives se font ainsi d'une part sentir au niveau de l'emploi, et d'autre part au niveau communautaire. « Il y a trois grands groupes qui cohabitent sur la Côte-Nord : les anglophones, les francophones et les Innus. Une collaboration d'abord entrepreneuriale entre ces franges permet des rapprochements culturels par la suite », élabore-t-elle.

## Territoire vierge

« Ce que l'on met de l'avant, c'est l'authenticité et le tempérament chaleureux des habitants de la région, ainsi que la possibilité de décrocher complètement de la ville », émet Mme Marcoux. La Basse-Côte-Nord, un secteur touristique de la région, est en effet démunie de réseau de téléphonie cellulaire ainsi que de connexion Internet haute vitesse. Les réseaux routiers y sont également rares, voire inexistants, faisant de ce territoire un espace littéralement inexploité.

Visiter la Côte-Nord, c'est ainsi entrer dans un microcosme où il est encore possible de vivre « au rythme de la nature », comme le souligne Alberte Marcoux. 

**E**n 2012, lorsque le propriétaire de la station de ski du Mont-Original a annoncé sa fermeture imminente, c'est toute la population du Lac Etchemin qui fut alarmée. La montagne est un effet un joyau économique pour la région. Retour sur une opération de sauvetage à saveur de coopérative.

« Un mouvement de mobilisation s'est aussitôt mis en place. C'est un endroit très prisé », raconte l'actuel directeur général, Marc Lacroix. Ce dernier était à l'époque chef de patrouille, et joua un rôle de leader au moment de rassembler les fonds requis au secours de l'entreprise.

### Éviter le pire

« Il fallait éviter la catastrophe », soutient Lacroix. Cette catastrophe, c'était notamment assister à la perte de soixante-dix emplois et à une dévalorisation considérable des propriétés des alentours. Pour ce faire, la conversion en une coopérative de solidarité a prévalu. Skieurs épris de la montagne, propriétaires de chalets et employés ont acheté des parts, sans compter la participation de Desjardins et de la municipalité. Le tout, pour un total de 62 contributeurs.

Précisons que ces membres de soutien reçoivent comme seul avantage le droit de vote aux assemblées générales annuelles, où sont discutées les grandes orientations de la gestion de la station. « Aucun rabais ni ristourne ne sont octroyés aux contributeurs. Ils ont agi dans le but de sauver un lieu cher à la collectivité », illustre la responsable de la gestion administrative, Krystel Audet.

### La coop s'impose

Tout comme pour l'ensemble du secteur de la villégiature, la viabilité d'un centre de ski dépend en grande partie de facteurs hors du contrôle de ses gestionnaires. Pensons notamment aux conditions météorologiques et au contexte

économique global. C'est d'ailleurs ce qui a refroidi les investisseurs privés à faire l'acquisition du Mont-Original : « Ce serait impossible de fonctionner sous un autre mode de gestion. C'est beaucoup trop cher et difficile à exploiter pour le privé », résume Kristel Audet.

Le modèle coopératif semble avoir eu une incidence positive, d'une part sur les emplois de la région, et d'autre part, sur la culture organisationnelle de l'entreprise : « Un grand changement s'est articulé avec le passage au « mode coop », explique Audet. Le but demeure de faire des profits, mais afin d'investir ces derniers dans la station. Cela a nécessairement une influence sur les employés », poursuit-elle. « C'est tous pour un ici », rajoute son directeur.

### Le sauvetage du Mont-Original : un modèle à promouvoir

Pour l'agente du bureau de Montréal-Laval de la Coopérative de développement régional du Québec, Nada Elkouzi, ce type de récupération par des employés est un modèle trop peu connu. « Une telle reprise permet d'assurer une relève par des individus déjà impliqués dans l'institution », élabore-t-elle. Dans le cas du Mont-Original, ce sont en effet des employés, bénévoles et usagers de la station qui ont mis la main à la pâte.

# Quand survie rime avec coop

Par Anne Gabrielle Ducharme



La conversion en une coopérative de solidarité a prévalu

« C'est beaucoup trop cher et difficile à exploiter pour le privé »

« Ce type de récupération par des employés est un modèle trop peu connu »

Or, l'agente fait part d'une précision importante : « C'est un modèle très intéressant lorsqu'il s'agit d'assurer une relève. Par contre, si c'est pour sauver une compagnie sur le bord de la faillite, on ne risque pas d'obtenir les résultats escomptés », avance-t-elle. En effet, la perte de viabilité financière repose le plus souvent sur des facteurs relatifs à un secteur d'activité. « Le modèle coop ne peut alors pas changer grand-chose », conclut-elle.

Le Mont-Original est ainsi un bon exemple où le modèle coop a assuré la pérennité d'une entreprise souffrant certes d'un manque de repreneurs, mais pas d'appuis.



Coopérative de solidarité du Mont-Original : <http://www.montoriginal.com>

# Le lac Castor et ses berges abordables

Par Anne Gabrielle Ducharme



**L**es Québécois prennent des vacances de plus en plus courtes et leur dédient un budget de plus en plus limité. À l'heure où tous doivent se serrer la ceinture, les séjours à prix abordables sont les bienvenus. Depuis 1999, la coopérative de travailleurs *Aux berges du Lac Castor*, un centre d'hébergement et de villégiature, s'évertue à fournir des prix avantageux à ses visiteurs.

En 2016, ce sont 35 % des Québécois qui prendront des vacances d'une semaine et moins. En 2015, le taux s'élevait à 29 %, rapportait en juin dernier un sondage mené par la firme Léger. Les vacances ne sont pourtant pas moins méritées. C'est donc pour donner un peu de répit à des individus issus de toutes strates économiques que la coopérative du Centre-du-Québec maintient des prix accessibles.

« Dans la région, on retrouve surtout de l'hébergement haut de gamme. Ici on s'assure de conserver l'offre abordable pour les familles », explique l'un des fondateurs de l'auberge, François Chalifour. Sur la page d'accueil de leur site Internet, on annonce d'ailleurs tout en poésie cette philosophie : « Les cinq étoiles ne sont pas dans l'ameublement. Elles sont dans le cœur des gens ».

## La fibre communautaire

« Notre clientèle est assez diversifiée, mais on reçoit surtout des familles. On accueille également de petits groupes scolaires et des groupes de personnes défavorisées », élabore Chalifour. À ces derniers, le dirigeant s'assure de fournir des prix réduits.

Or, pour que la coopérative demeure rentable, c'est toute la communauté qui y met du sien : « Deux fois par année on organise des corvées de ménage où des bénévoles, issus principalement du coin, viennent nous aider », ajoute-t-il. Des ententes ont également été passées avec des groupes communautaires : *Aux berges du Lac Castor* est aujourd'hui un lieu privilégié par ces derniers pour leurs rencontres.

## Un pôle culturel

La création de la coopérative découle entre autres d'une offre culturelle bien présente dans la région : « L'idée nous est venue quand on a constaté que les gens cherchaient un endroit abordable

« Notre clientèle est assez diversifiée, mais on reçoit surtout des familles. On accueille également de petits groupes scolaires et des groupes de personnes défavorisées »

La création de la coopérative découle entre autres d'une offre culturelle bien présente dans la région

où dormir suite aux spectacles », avance le fier gestionnaire. Trois fois par année, l'entreprise organise des prestations qui se déroulent principalement durant la saison estivale. En 2016, la formation Canailles, le chanteur Philippe Brach et Benoit Paradis Trio ont notamment été de passage.

L'auberge loue également des lieux de création pour artistes. D'ailleurs, les Sœurs Boulay, Bernard Adamus et Misteur Valaire ont déjà profité de cette offre. « Je crois que c'est le calme de la nature qui les amène ici », pense tout haut le fondateur.

## Une philosophie appréciée

« Cela fait presque vingt ans que nous sommes établis. On a maintenant une certaine reconnaissance, les gens s'intéressent à notre modèle », soutient ce dernier. En avril 2016, les fondateurs ont d'ailleurs été invités à participer au colloque « Sortir du capitalisme ? Vers l'autodétermination économique des communautés », organisé à l'Université Concordia.

Des exemples comme *Aux berges du Lac Castor* prouvent en effet qu'il est possible de créer de l'emploi au sein de communautés, et ce, en bifurquant du mode de gestion traditionnel. 

**Aux berges du Lac Castor :**  
<http://www.laccastor.com>

# Fais-le toi-même à La Fabrique

Par Anne Gabrielle Ducharme



Le concept de Fab lab, ou dans sa forme plus longue, de laboratoire de fabrication, a vu le jour au Massachusetts Institute of Technology (MIT) à la fin des années 1990. Son but : rendre accessible à la collectivité des outils numériques afin de démocratiser la création. À Sherbrooke, c'est en 2015 que la coopérative de solidarité La Fabrique a ouvert ses portes.

« On rejoint le mouvement Fab lab avec les équipements de fabrication numérique, telles les imprimantes 3D et les découpeuses laser, mais le terme que l'on utilise plus souvent est atelier collectif », explique le président et fondateur de la coopérative, Julien Lamarche. On retrouve en effet dans leurs espaces des outils dits plus traditionnels, permettant de pratiquer l'ébénisterie, la poterie et le travail du métal.

## La petite histoire

Diplômés en génie de l'Université Sherbrooke, les instigateurs du projet ont été inspirés lors d'un voyage à New York où se tenait un « Maker Faire », ou pour reprendre les termes de Julien Lamarche « une grande foire annuelle de passionnés de fabrication ». L'intention derrière un tel événement est d'allouer à des créateurs l'opportunité d'exposer leurs projets, et surtout, de partager leur savoir et de se nourrir de celui des autres participants.

« Ce modèle permet de donner le pouvoir aux gens, d'ouvrir nos portes à des visions différentes », souligne le président

Les Sherbrookoises ont par la suite suivi une formation de trois jours à Boston sur les façons de gérer et de créer des espaces voués aux « patenteux de tous horizons », comme le dit si bien le président de la coop.

## Une gestion en diversité

Bien qu'issus du milieu universitaire, les fondateurs de La Fabrique ne souhaitent pas que le « laboratoire » soit opéré exclusivement par des diplômés en gestion ou en génie. Le modèle coop s'est ainsi imposé : « Ce modèle permet de donner le pouvoir aux gens, d'ouvrir nos portes à des visions différentes », souligne le président. Des artistes, ébénistes ou designers se sont ainsi greffés au projet.

Inspirée de la permaculture, un « mode d'action » dont le mantra est de respecter toutes les parties en présence dans un environnement et d'en maximiser les vertus, la gestion du Fab lab permet de produire dans des domaines de tout acabit. « Comme au sein d'un jardin de permaculture, on laisse place aux différences. On fait cohabiter les communautés d'affaires, artistiques, etc. », image Julien Lamarche.

## Un citoyen, un créateur

« Le premier volet de la mission de La Fabrique est de faire de chaque citoyen un créateur », rappelle le jeune entrepreneur. À l'instar de sites comme Instructables.com, une plateforme créée en 2005 par un ingénieur mécanique où l'on retrouve les modes d'emploi nécessaires à la confection d'objets en tous genres, l'initiative sherbrookoise incarne cette tendance aujourd'hui bien implantée du « Do it yourself » ou DIY. Il suffit d'y suivre une formation d'environ trois heures et de payer sa cotisation pour avoir accès de manière autonome aux ateliers.

Or, le projet bénéficie également aux entreprises et aux « micro-entrepreneurs », dont les activités se traduisent en profits financiers. « Des artistes d'arts visuels sont établis dans nos locaux. Ils ont pu s'y former un réseau et s'ouvrir à d'autres opportunités. Certains ébénistes ont eu l'occasion d'y faire leur premier contrat et d'y développer leur style », exemplifie-t-il.

Pour se tenir au courant des plus récentes créations sherbrookoises, restez à l'affût des événements organisés par La Fabrique, notamment leur « Week-end start up » et leur « Mini Maker Faire ». 

**R**adio M105, en ondes depuis 1997 à Granby, semble des plus conventionnelles : nouvelles météo, bulletins d'actualités régionales et contenu musical comparable à celui de ses homologues montréalais. Pourtant, son succès lui, n'est pas banal. Retour sur l'histoire et le mode de gestion de cette coopérative de solidarité aux retombées enviables.

« La crise du verglas a été une baguette magique pour le lancement de la station. C'est ce qui nous a permis de garder la tête hors de l'eau durant nos débuts », témoigne Gilles Dion, fondateur et animateur chez RadioM105, aujourd'hui retraité. « Le chef de police était sur nos ondes tous les jours, tout comme le maire, afin de donner les derniers détails sur la gestion de la crise. On nous remercie encore dans la région pour notre bon travail », poursuit le vétéran.

Les fonds étant rares,  
c'est le modèle coop qui a primé

« On est parti de zéro et avons réussi à  
amasser 500 000 \$ en prêts »

Les fondateurs ont, à une certaine époque, été simultanément animateurs, journalistes, gestionnaires et concierges.

## Radio M105 : un haut- parleur régional rentable

Par Anne Gabrielle Ducharme



### Ensemble, manches retroussées

La création de la station découle de la fermeture de CHEF1450, en ondes durant presque cinquante ans. Sa fin subite a été décrétée aux bureaux de l'empire médiatique Gesca, établie à Montréal. « Six travailleurs ont donc décidé de mettre sur pied une nouvelle station, cette fois sur les ondes FM. Ils voulaient avant tout redonner des emplois aux gens de la région », raconte l'actuel directeur général, Guy Laporte. « Les fonds étant rares, c'est le modèle coop qui a primé », explique-t-il.

Les six instigateurs ont tout de même su mobiliser l'argent nécessaire à la naissance du projet. « On est parti de zéro et avons réussi à amasser 500 000 \$ en prêts », se souvient tout haut Gilles Dion. Pour ce faire, l'appui des acteurs de la région a été très important : « Le constat était unanime, fermer CHEF1450 n'avait pas de bon sens. On s'est fait aider par le directeur de la Caisse Desjardins de Granby pour monter un plan d'affaires, puisque l'on n'avait pas d'expérience dans le domaine », illustre l'ancien animateur.



### Les numéros un de la région

Les fondateurs ont, à une certaine époque, été simultanément animateurs, journalistes, gestionnaires et concierges. « J'ai même assisté les ouvriers pour poser l'antenne radio sur le Mont Shefford », confie Dion. Une telle anecdote est difficile à croire lorsque l'on s'attarde aux cotes d'écoute de la station. Elle possède en effet depuis environ cinq ans une majorité des parts de marché régionales : de quoi faire démentir ceux pour qui coopérative et profits ne vont pas de pair.

Maintenant, de quoi est constituée la recette de M105 ? « On s'assure de fournir un contenu professionnel et on sait s'adapter aux changements conjoncturels de l'univers médiatique », soutient le directeur général. La coop de Granby a notamment été la première radio indépendante à se prémunir d'une application mobile pour téléphones intelligents, et possède depuis ses débuts un équipement entièrement numérique.

Ses gestionnaires s'assurent également de rester connectés aux attentes de leurs auditeurs : « Nous sommes les haut-parleurs de la communauté et très proches des préoccupations de ses habitants. Des intérêts plus grands n'interfèrent pas dans le traitement de l'information », ajoute-t-il.

En évoquant de potentiels intérêts interférents, Guy Laporte fait allusion à l'indépendance de la station, anciennement chapeauté par Gesca. Fonder une coopérative radiophonique indépendante semble ainsi un pari gagné par ses fondateurs : M105 sait faire rimer rentabilité sociale et économique. 

Nous remercions les partenaires suivants  
pour leur soutien à la publication

**Partenaires prestige**



**Partenaires amis**



de même que tous nos fidèles annonceurs de l'édition 2016-2017.





## **SOLIDAIRES DES COOPS DU QUÉBEC.**

Investissement Québec joue un rôle moteur dans l'économie en soutenant la croissance des entreprises issues de l'entrepreneuriat collectif. Et grâce à nos experts en coopératives partout au Québec, vous pouvez être certain que nous comprendrons mieux que quiconque vos réalités, quel que soit votre projet. Passez-nous un coup de fil.



1 866 870-0437 [INVESTQUEBEC.COM](http://INVESTQUEBEC.COM)



## FONDACTION, UN FONDS DE TRAVAILLEURS ENGAGÉ EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DU QUÉBEC

Créé il y a 20 ans, Fondation CSN contribue au maintien et à la création d'emplois de qualité. Il recueille de l'épargne-retraite auprès des Québécoises et Québécois pour l'investir dans des projets visant des retombées économiques, sociales et environnementales positives pour le Québec.

**Contribuez vous aussi à donner du sens  
à l'argent en choisissant Fondation.**

 [fondaction.com](http://fondaction.com)

**FONDACTION**  
**CSN** POUR LA COOPÉRATION  
ET L'EMPLOI