

2007

Coopération et développement social et économique aux Îles-de-la-Madeleine

Stéphanie ARSENEAU BUSSIÈRES et Hélène CHEVRIER

Coopération et développement social et économique aux Îles-de-la-Madeleine

Stéphanie ARSENEAU BUSSIÈRES et Hélène CHEVRIER

Centre de recherche sur les milieux insulaires et maritimes (CERMIM)
37, chemin Central, C.P. 2280, Havre-aux-Maisons
Îles-de-la-Madeleine QC Canada G4T 5P4
Courriel : cermim@uqar.qc.ca

ISBN 978-2-9810207-2-7 (imprimé)

ISBN 978-2-9810207-7-2 (PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, novembre 2007

Ce document doit être cité comme suit:

Arseneau Bussières S. et H. Chevrier (2007). *Coopération et développement social et économique aux Îles-de-la-Madeleine*. Îles-de-la-Madeleine : Centre de recherche sur les milieux insulaires et maritimes, vii + 89 p.

REMERCIEMENTS

Nous adressons nos remerciements à l'ensemble des entreprises coopératives des Îles-de-la-Madeleine et aux organismes de développement du milieu, et plus particulièrement aux personnes qui ont accepté de participer à cette étude en nous offrant de leur temps, mais aussi en nous partageant leur expérience coopérative, leurs points de vue et leurs perceptions. Ces personnes, envers qui nous nous sommes engagées à conserver l'anonymat, ont rendu possible la réalisation de cette étude et nous les en remercions chaleureusement.

Nous exprimons également notre gratitude aux membres du comité d'accompagnement. Leur présence ainsi que leurs questions et commentaires ont été fort appréciés. Ils ont aidé à maintenir l'orientation première de cette étude, à savoir que ces travaux puissent constituer une base de connaissance pertinente pour le développement social et économique du milieu madelinot.

Enfin, nous reconnaissons le soutien financier du Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) et de la Chaire en développement rural de l'UQAR. Nous remercions leur titulaire, le professeur Bruno Jean, ainsi que le professeur associé à l'UQAR, Guy Massicotte, qui ont apporté une collaboration professionnelle à cette étude. La Fondation communautaire Gaspésie-Les Îles a contribué et contribuera, par l'aide financière accordée à ce projet, au rapprochement physique entre chercheurs et intervenants. Merci.

AVANT-PROPOS

En 2007, le Centre de recherche sur les milieux insulaires et maritimes (CERMIM) entreprenait le projet d'une étude sur la coopération aux Îles-de-la-Madeleine dans le but de mettre en évidence l'importance et le rôle des coopératives, et de vérifier le potentiel de la coopération pour ouvrir de nouvelles pistes de développement socioéconomique en milieu maritime. Cette recherche, coordonnée par le CERMIM, se déroulera en deux temps.

Le présent rapport constitue la première phase du projet. Celle-ci a pour objectifs d'établir le portrait des coopératives et de tracer l'évolution de la coopération aux Îles-de-la-Madeleine de 1965 à nos jours. La deuxième phase prendra davantage la forme d'une intervention qui permettra la réflexion et l'échange sur le potentiel du modèle coopératif. L'ensemble du projet s'inscrit comme « étude de cas » dans le programme de l'Alliance de recherche université communauté (ARUC), portant sur la contribution du mouvement coopératif dans le développement territorial des régions du Québec.

Il importe de rappeler aux lecteurs qu'une coopérative, telle que définie par le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, est la **combinaison originale d'une association et d'une entreprise qui trouvent leur raison d'être dans la satisfaction des besoins de leurs membres. Par l'association, elle vise à permettre à chaque coopérateur de grandir humainement et socialement ; par l'entreprise, elle saisit des occasions de développement**¹. Sept principes guident les coopératives du monde entier. Ils constituent des lignes directrices visant à mettre les valeurs coopératives en pratique.

- L'adhésion volontaire et ouverte à tous;
- Le pouvoir démocratique exercé par les membres;
- La participation économique des membres;
- L'autonomie et l'indépendance;
- L'éducation, la formation et l'information;
- La coopération entre les coopératives;
- L'engagement envers la communauté.

¹ Source : Manifeste de la coopération, au site <http://www.coopquebec.coop/conseil/manifeste> consulté le 27 avril 2007.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	iii
AVANT-PROPOS	iv
TABLE DES MATIÈRES	v
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	vii
INTRODUCTION.....	1
MÉTHODOLOGIE.....	2

1^{re} PARTIE

1. LE MOUVEMENT COOPÉRATIF AUX ÎLES-DE-LA-MADELEINE, DE 1930 À 1970	4
1.1 La production	4
1.1.1 La pêche.....	4
1.2 La consommation	7
1.2.1 L'alimentation (et autres produits)	7
1.2.2 Les services de transport.....	8
1.2.3 Les services d'électricité	8
1.3 L'épargne et le crédit.....	9
1.4 Quelques constats.....	9
2. LA COOPÉRATION, DE 1970 À NOS JOURS.....	10
2.1 Vue d'ensemble.....	11
2.2 Les coopératives de production et de solidarité	15
2.2.1 La pêche.....	15
2.2.2 Le secteur agricole.....	16
2.2.3 Le secteur forestier	18
2.2.4 L'artisanat	19
2.3 Les coopératives de consommation	20
2.3.1 L'alimentation.....	20
2.3.2 Le transport	25
2.3.3 Le secteur scolaire.....	26
2.3.4 La câblodistribution	27
2.3.5 L'habitation	28
2.4 Les <i>Coopératives jeunesse de services</i>	29
2.5 Les coopératives financières	30
2.6 Quelques constats.....	35

2^{ème} PARTIE

3. LES ENTREPRISES COOPÉRATIVES	37
3.1 Les coopératives, l'évaluation.....	38
3.1.1 Leurs buts, leurs valeurs	38
3.1.2 Inquiétudes ou défis.....	40
3.1.3 Les succès des coopératives des Îles, sources de fierté.....	41
3.1.4 Les difficultés rencontrées	42
3.1.5 Les échecs, raisons de dissolution, tentatives avortées	44
3.1.6 Le soutien et les services reçus	46
3.2 Les membres	48

3.2.1 La participation des membres	48
3.2.2 La consultation des membres	50
3.3 Le personnel et les dirigeants.....	50
3.3.1 La formation offerte dans les coopératives.....	51
3.3.2 Les conditions de travail au sein des coopératives.....	52
3.3.3 Le partage des valeurs coopératives par les employés.....	53
3.4 La contribution des coopératives au développement du milieu	53
3.5 Les perspectives d'avenir des entreprises coopératives	55
3.6 Synthèse	56
4. L'INTERCOOPÉRATION.....	58
5. LE MOUVEMENT COOPÉRATIF	60
5.1 Le mouvement coopératif, le connaissons-nous encore?	60
5.2 Perception du mouvement, contexte d'émergence et contexte actuel	61
5.3 Les valeurs actuelles.....	63
5.3 Avantages et inconvénients de la formule coopérative	65
5.4 L'éducation coopérative.....	66
5.5 Les secteurs potentiels de développement de coopératives	68
5.6 Le rôle des coopérateurs actuels.....	68
5.7 Synthèse	69
CONCLUSION.....	70
BIBLIOGRAPHIE.....	73
ANNEXE A : Tableau chronologique de la création des coopératives aux Îles-de-la-Madeleine, de 1930 à 1969	76
ANNEXE B : Faits saillants du mouvement coopératif aux Îles-de-la-Madeleine, de 1960 à nos jours.....	77
ANNEXE C : Schéma d'entrevue.....	87
ANNEXE D : Répartition des participants par secteur d'activités	89

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1 :	Dates de constitution de l'ensemble des coopératives des Îles.....	12
Tableau 2 :	Nombre de coopératives déclarantes aux Îles-de-la-Madeleine par secteur, en 1981 et 2006, emplois créés et masse salariale en 2006	13
Tableau 3 :	Évolution du nombre de membres, des actifs et du chiffre d'affaires, par secteur de coopération : 1981-2006	14
Tableau 4 :	Éléments de contribution des Caisses populaires des Îles à la communauté, pour l'année 2006	33
Tableau 5 :	Évolution du nombre de membres dans chacune des trois Caisses populaires des Îles-de-la-Madeleine, entre 1999 et 2006.....	33
Tableau 6 :	Réussites des coopératives par secteur d'activités, telles que perçues par les participants	41
Tableau 7 :	Avantages et inconvénients de la formule coopérative, selon les participants à l'étude.....	65
Figure 1 :	Nombre de coopératives constituées aux Îles-de-la-Madeleine de 1930 à nos jours.....	11
Figure 2 :	Évolution du <i>membership</i> des coopératives d'alimentation et de la population madelinienne, de 1981 à 2006	22
Figure 3 :	Évolution du chiffre d'affaires des coopératives d'alimentation de 1986 à 2006	23
Figure 4 :	Évolution de l'actif des Caisses populaires des Îles-de-la-Madeleine réunies, de 2001 à 2007	34
Figure 5 :	Esquisse des liens établis entre les coopératives actives des Îles-de-la-Madeleine.....	59

INTRODUCTION

En 1977, l'anthropologue Claude Bariteau, qui se penchait alors sur les stratégies de développement au Havre-aux-Maisons, écrivait que les coopératives ne pouvaient contribuer au développement d'une région puisque incapables de modifier les rapports entre le pouvoir et le capital (1977 : 28). Sept ans auparavant, Pierre-A. Bélanger avait soutenu que la fin des coopératives était imminente, ou du moins que la coopération s'essouffait sur le territoire des Îles-de-la-Madeleine. La relève était absente, les jeunes recherchaient davantage des intérêts économiques, il y percevait un désintérêt chez les membres, un manque de participation... (1970 : 322-323).

J'ai assisté², dans le cadre de cette étude, à plusieurs assemblées générales annuelles de coopératives des Îles. Le portrait qui s'est offert à moi me rappelait étrangement les constats de Bélanger, c'est-à-dire l'absence de jeunes, une moyenne d'âge qui devait s'approcher des 70 ans, le quasi silence du public lors de la séance de questions, des postes vacants au sein des conseils d'administration... Tout pouvait laisser présager un effritement du mouvement coopératif, comme l'avait pressenti Bélanger, 37 ans plus tôt. Toutefois, à l'une de ces rencontres, une discussion s'anima sur les atouts de la formule coopérative, sur les impacts de la coopérative dans le milieu, sur la solution de rechange qu'elle pouvait représenter devant des tentatives de contrôle extérieur du marché par des intérêts privés étrangers. Ces quelques moments venaient de me faire prendre conscience du poids des coopératives dans le paysage madelinot, non pas par leur glorieux passé mais plutôt par leur potentiel actuel. Le constat fut double; non seulement je prenais conscience de l'ancrage des coopératives dans le développement de la communauté, mais je m'apercevais aussi de ma propre méconnaissance du sujet que je m'apprêtais à étudier.

La question de recherche qui allait guider cette première phase du projet a pris, à ce moment, tout son sens. À travers l'histoire et le profil des coopératives mais aussi par les perceptions de certains acteurs de la coopération et du développement du milieu, nous allons tenter d'illustrer **comment les coopératives ont contribué et contribuent aujourd'hui au développement socioéconomique des Îles-de-la-Madeleine, et quelles sont leurs potentialités pour l'avenir.**

² L'utilisation du « je » réfère à l'agente de recherche, chercheur principal.

Le présent rapport se divise en deux parties. La première, plus factuelle, relève de l'analyse documentaire et des informations historiques partagées par les différents dirigeants d'entreprises coopératives, actuelles ou dissoutes. La seconde rend compte de l'analyse des entretiens effectués auprès de différents acteurs, oeuvrant d'une part dans les coopératives, ou d'autre part, dans les organismes de développement socioéconomique. Si une multitude d'aspects ont été couverts, il importe de rappeler qu'il s'agit d'un portrait général qui, nous le souhaitons, suscitera la discussion et l'approfondissement de points spécifiques dans une phase ultérieure.

MÉTHODOLOGIE

Le travail de recherche a été effectué aux Îles-de-la-Madeleine entre le premier avril et le premier octobre. Afin de s'assurer de la pertinence de la recherche pour le milieu dans lequel elle s'insère, de l'intérêt mais aussi de la validité de ses résultats, nous avons mis le milieu à contribution. La collaboration nécessaire du milieu s'est actualisée par la formation d'un comité d'accompagnement, réunissant une dizaine de personnes, soit des représentants des organismes de développement de chacun des secteurs coopératifs et de la Coopérative de développement régional (CDR) de la Gaspésie et des Îles. Les mandats de ce comité, pour la première phase, ont été :1) de compléter l'identification des sources documentaires pertinentes à l'élaboration des portraits sectoriels, 2) de prendre connaissance de la recherche et de s'assurer qu'elle demeure orientée vers les préoccupations de développement de la communauté et 3) de contribuer à la définition des grandes lignes de la phase 2 (intervention).

L'analyse documentaire a été effectuée à partir de la littérature scientifique, de la recension du journal local, *Le Radar*, de 1972 à 2007, de divers ouvrages historiques, des rapports annuels et des livres-anniversaires des coopératives. De surcroît, des entretiens informels, auprès d'une quinzaine de dirigeants d'entreprises coopératives³ actives ou dissoutes, nous ont permis de compléter la cueillette de données de la première partie de l'étude.

³ À moins de mention spécifique, le terme « dirigeant », dans cette étude, sous-entend autant des administrateurs que des directeurs ou gérants de coopératives.

Dans un deuxième temps, des entrevues semi-dirigées d'une durée moyenne d'une heure et demie ont été effectuées auprès de quatorze participants⁴, choisis pour leur engagement dans une ou plusieurs coopératives ou au sein d'un organisme de soutien au développement socioéconomique des Îles-de-la-Madeleine. Les sujets abordés ont eu trait aux entreprises coopératives, à l'intercoopération et enfin au mouvement coopératif de façon plus générale (voir le schéma d'entrevue à l'Annexe C). Les *verbatim* de ces entretiens ont, par la suite, servi à l'analyse thématique de contenu.

Finalement, la méthode dite d'observation participante a été utilisée lors des assemblées générales annuelles de quatre coopératives, afin de prendre le pouls de la participation coopérative et de colliger des données absentes des documents officiels.

Cette étude a été menée dans le respect des principes d'éthique en recherche avec des sujets humains. Une demande d'attestation a été soumise au comité d'éthique de l'UQAR et approuvée par ce dernier.

⁴ Bien que des hommes et des femmes aient participé aux entrevues, la forme masculine sera employée tout au long de ce texte, dans le but d'assurer une plus grande confidentialité.

1^{re} PARTIE

1. LE MOUVEMENT COOPÉRATIF AUX ÎLES-DE-LA-MADELEINE, DE 1930 À 1970

Notons d'abord que le mouvement coopératif mondial réfère généralement à l'action des pionniers de Rochdale en Angleterre, au début du 18^e siècle. Ceux-ci ont inspiré deux groupes de coopérateurs prépondérants aux Îles-de-la-Madeleine : l'Université Saint-François d'Antigonish, dans un premier temps et le mouvement Desjardins par la suite (Bélanger, 1970 : 317).

Des travaux ont été menés au cours des années 1970 dans le but d'analyser l'implantation des coopératives aux Îles-de-la-Madeleine (Bariteau, 1978; Bélanger, 1970). Sans reprendre dans le détail la genèse du mouvement coopératif madelinot, il importe de situer son origine et le contexte socio-économique de ses débuts, pour une meilleure compréhension de son évolution, de sa situation actuelle et de ses perspectives d'avenir. Pour esquisser le portrait des quarante premières années de la coopération sur l'archipel, la présente section du rapport, ainsi que le tableau chronologique des années 1930 à 1960 (à l'annexe A), empruntent largement aux ouvrages de Pierre A. Bélanger.

Dans les pages qui suivent, nous résumons les activités du mouvement coopératif aux Îles, en passant en revue les trois grandes catégories que sont la production, la consommation, et l'épargne et le crédit. Après quoi la section 1.4 fera état de quelques observations générales à l'endroit de la période 1930-1970.

1.1 La production

1.1.1 La pêche

La première période du régime des coopératives débute avec la crise de 1929. Les répercussions locales de cette crise découlent du fait que les marchands-entrepreneurs décident, d'un commun accord, de diminuer le prix du poisson, en particulier celui du homard, et d'augmenter le coût des marchandises de consommation dans le but de rembourser leurs dettes. Cette approche soulève les pêcheurs.

(Bariteau, 1978 : 289)

De 1930 à 1943, huit coopératives de pêcheurs ont vu le jour dans les différents havres de pêche des Madelinots d'origine acadienne. L'idée de former ces coopératives est en effet née de l'espoir des pêcheurs de voir leurs conditions économiques s'améliorer. Depuis déjà plusieurs années, les pêcheurs vendaient aux marchands le produit de leur pêche, en remboursement des avances qu'ils avaient contractées pour des produits de consommation courante pendant l'hiver et pour leurs agrès de pêche au printemps (Bélanger, 1970 : 304). L'ignorance dans laquelle les marchands maintenaient les pêcheurs relativement aux prix du poisson sur le marché extérieur assurait leur monopole, tant pour l'achat de la ressource que pour la vente de produits de consommation (*Ibid.*). À la suite du rapport de 1928 de la « Commission royale chargée de l'investigation relative aux pêches propres aux provinces maritimes et aux Îles-de-la-Madeleine », Mgr Coady de l'Université d'Antigonish en Nouvelle-Écosse est venu aux Îles pour répandre les principes de la coopération et suggérer aux pêcheurs des Îles de s'organiser en coopératives.

Entre 1930 et 1937 toutefois, aucun leader n'étant réellement formé aux principes coopératifs, le mouvement fut laissé à lui-même (*Ibid.*).

Les coopérateurs héritent d'un système de crédit fortement implanté dans le comportement des pêcheurs et désirent payer de meilleurs prix pour le poisson afin de corriger l'exploitation dont ils ont été victimes. Ils placent la coopérative dans une position financière des plus fragiles.

(Bariteau, 1978 : 291).

Les coopératives ont alors souffert du trop de crédits accordés aux membres, du manque de fonds nécessaires au roulement de l'entreprise et conséquemment d'une perte de confiance de la part des membres. Le mouvement reprit toutefois vigueur avec la visite de propagandistes de l'Université d'Antigonish et de la Fédération des Caisses populaires Desjardins, en 1937 (Bélanger, 1970 : 305). Les cercles d'études⁵ créés par ces derniers et dont l'unité de base était le canton, ont servi à diffuser les principes coopératifs et à changer les mentalités, pour passer d'un esprit individualiste à un esprit davantage « collectiviste » (*Ibid.*).

⁵ Ces cercles d'études consistaient en des réunions chez des pêcheurs-coopérateurs pour discuter de la coopération en compagnie d'un animateur. Ces cercles d'études ont assuré l'enracinement des solidarités entre les coopérateurs et un approfondissement des principes coopératifs (Bariteau, 1978 : 297). À ce sujet, les participants rencontrés qui se souvenaient de cette période sont unanimes : cette forme d'animation était bien adaptée et a permis l'engagement des membres.

En 1940, afin de consolider les efforts déployés par les cercles d'études mais aussi pour faire face aux divers problèmes rencontrés par les coopératives, les leaders du mouvement ont organisé le premier congrès régional sur la coopération. Quatre propositions sont ressorties de ce congrès : 1) la création de Caisses populaires dans toutes les paroisses, 2) l'établissement de coopératives dans les différents centres de pêche, 3) la création de magasins coopératifs dans les plus grands centres et 4) la formation d'une union régionale pour les coopératives et l'affiliation à une centrale. Une première agence centrale fut donc créée, ayant comme fonction la vente du poisson et l'achat de biens nécessaires à la production de la pêche (*Ibid.*). Celle-ci est toutefois dissoute en 1945, lors de l'affiliation des coopératives de pêcheurs à la Fédération des Pêcheurs-Unis du Québec (PUQ). Sept coopératives locales adhèrent à la PUQ mais rapidement, elles sont déçues. D'abord, les pêcheurs sont éloignés du centre de décision, puis on reproche à la Fédération de très peu se conformer aux principes coopératifs. La confiance des membres diminue et enfin, les pêcheurs se trouvent en désaccord avec les prix proposés. En janvier 1948, toutes les associations coopératives locales se désaffilient de PUQ, à l'exception de celle de Bassin, qui préfère demeurer au sein de la fédération provinciale. La Coopérative centrale de pêcheurs est à nouveau formée, mais la Coopérative des pêcheurs de Gros Cap décide de faire cavalier seul en refusant toute affiliation. Plusieurs pêcheurs, dont plusieurs pionniers de la coopération, quittent alors le mouvement coopératif (Bélanger, 1970 : 308).

À la suite de cette première régionalisation, un second mouvement centralisateur apparaît au cours des années 1960. La transformation du poisson de fond va alors de pair avec l'achat de chalutiers par la Coopérative centrale et il devient de plus en plus difficile de supporter seul les investissements nécessaires à cette pêche industrielle (Fortin et Larocque, 2003 : 250). En 1964, un comité de consolidation des coopératives des Îles recommande l'affiliation à la Fédération PUQ mais les rancœurs de 1947 sont encore présentes parmi pêcheurs et gérants (Bélanger, 1970 : 310). En 1972, afin de tirer profit de la pêche hauturière, les coopératives de Fatima et de l'Étang-du-Nord se joignent à la Coopérative centrale pour former la Coopérative régionale des pêcheurs, ce qui, selon Fortin et Larocque, correspond à la disparition des coopératives locales au profit d'une seule entité (2003 : 304). Les pêcheurs madelinots s'affilieront finalement en 1975 pour une seconde fois à la Fédération PUQ, par l'entremise de leur nouvelle coopérative régionale (*Le Radar*, 22 avril 1972).

Les Madelinots ne développeront jamais un fort sentiment d'appartenance à cette fédération, dont les gestionnaires sont trop éloignés de leur réalité (Larocque, 1992, 26). La Fédération sera notamment confrontée au syndicalisme militant des employés d'usine, à la baisse de loyauté des sociétaires et à un rendement incertain du capital (*Ibid.*).

PUQ déclarera faillite en 1984, faisant de la coopérative de Gros-Cap la seule coopérative réchappée de la première vague coopérative. Or celle-ci s'incorporera trois ans plus tard sous le nom de *Pêcheries Gros-Cap*, mettant ainsi fin, du moins pour un moment, à la coopération formelle⁶ dans le secteur des pêches aux Îles-de-la-Madeleine.

1.2 La consommation

1.2.1 L'alimentation (et autres produits)

Les magasins coopératifs sont nés, nous le rappelons, à la suite de la recommandation du congrès de 1940 de séparer les activités de consommation de celles relatives à la production. Ainsi, l'abandon du modèle traditionnel instauré par les marchands a donné lieu à la création de magasins généraux, où vêtements, nourriture, matériaux de construction, etc. étaient disponibles. Le problème de ces magasins était l'achat en grande quantité, considérant les coûts élevés du transport (Bélanger, 1970 : 311). L'Idéale Fédérée, une coopérative d'achat en gros, est donc fondée en 1953 par les magasins coopératifs de l'archipel⁷, afin de leur permettre d'accéder à un plus grand pouvoir d'achat par un plus gros volume de marchandises.

⁶ Le terme «coopération formelle» fait référence à la formule juridique adoptée par les entreprises. La décision de changer de statut au point de vue légal ne supprime pas pour autant les valeurs et les principes coopératifs, qui ont dans certains cas, comme nous le verrons plus loin, continué d'exister parmi les dirigeants des entreprises.

⁷ L'Idéale Fédérée est, au moment de cette étude, en voie de dissolution. Elle était demeurée inactive depuis l'affiliation des magasins coopératifs à Coop Atlantique, en 1983.

1.2.2 Les services de transport

Les nouvelles coopératives créées au tournant des années 30 et 40 ne possédaient pas de caboteur pour assurer le transport des produits et dépendaient entièrement de services de transport privé⁸. C'est à la suite d'un hiver difficile, au cours duquel les Madelinots ont manqué de provisions, que la décision fut prise de créer une coopérative de transport. Marchands-entrepreneurs, coopératives de pêcheurs et magasins coopératifs se sont regroupés pour investir dans ce projet collectif. Dès sa fondation au printemps 1944, la Coopérative de transport maritime et aérien (CTMA) comptait 180 membres. Cette coopérative régionale non seulement allait solutionner le problème des coopératives locales mais elle allait desservir quelques marchands, qui trouvaient également le système de transport insatisfaisant (Bélanger, 1970, 314).

Il semble toutefois que dès le début, il a été difficile pour la CTMA de faire participer ses sociétaires à l'administration de la coopérative (*La Boussole*, 15 mars 1953 : 4 in Bélanger 1970 : 314). La coopérative faisait par ailleurs l'objet de critiques au cours des années 1960, puis en 1976, alors qu'on lui reprochait de s'être éloignée de l'esprit coopératif (*Le Radar*, 12 février 1976). En 1985, est créée Gestion CTMA Inc., compagnie à la tête de plusieurs filiales, toutes incorporées. Le transport maritime demeure, aujourd'hui encore, d'une importance vitale pour l'ensemble de l'activité économique de l'archipel.

1.2.3 Les services d'électricité

Contrairement aux premières coopératives nées d'un urgent besoin local de voir les conditions économiques s'améliorer, l'initiative collective pour l'électrification des Îles semble avoir été influencée de l'extérieur, ayant été proposée par l'Office d'électrification rurale. « Elle correspondait à la politique de l'Office qui voulait éviter que l'électrification ne profite qu'à quelques-uns et couvrir les plus grands espaces possibles » (Bélanger, 1970 : 315). Lorsqu'un inspecteur d'école et plusieurs notables décidèrent de mettre sur pied une coopérative d'électricité, une vaste campagne de recrutement, par paroisse, a

⁸ Le Lovat était la propriété d'un Fraser de Pictou, N.E. et le North Gaspé appartenait à la Clarke Steamship de Montréal. Ces bateaux continueront à desservir l'archipel après l'achat du Maid of Clare, le 1^{er} bateau de la CTMA. Ces bateaux, de même que les goélettes qu'il était possible d'affréter, ne répondaient pas aux horaires, ni aux ports de commerce, ni aux volumes de poissons des pêcheurs des Îles.

été menée et le projet, largement discuté, a finalement vu le jour. L'entreprise a fonctionné de 1950 jusqu'à la nationalisation de l'électricité, en 1964. La coopérative a alors été vendue à Hydro-Québec, mais à une condition : que la tarification des Madelinots demeure toujours la même que celle du reste du Québec rural.

1.3 L'épargne et le crédit

La création des Caisses populaires aux Îles-de-la-Madeleine prend ses origines dans la campagne d'éducation organisée en 1937 par le propagandiste de la Fédération des Caisses populaires Desjardins, l'abbé Turmel. Vers les années 1950, ces coopératives sont bien implantées et chaque paroisse de l'archipel détient sa Caisse populaire. (Celle de Grosse-Île est liquidée en 1950 tandis que Pointe-aux-Loups voit la sienne fermer ses portes en 1967) (*Ibid.* : 313). La succursale de la Banque Canadienne Nationale constitue la seule concurrente des Caisses populaires vers les années 1970 (Bélanger, 1970). Les compagnies privées de finances disposant de plus de liquidités sont perçues comme une nouvelle menace vers la fin de la même décennie. À cette époque, les Caisses parviennent mal à suffire à la demande de crédit à la consommation (Bariteau, 1978 : 41, Leblanc, 1980 : 249).

1.4 Quelques constats

En 1970, on note :

- Huit associations coopératives de pêcheurs sont présentes aux Îles-de-la-Madeleine, totalisant 648 membres. Parmi celles-ci, on retrouve la Coopérative centrale des pêcheurs et ses six associations affiliées, et la coopérative des pêcheurs de Gros-Cap qui, elle, est demeurée indépendante.
- Quatre magasins coopératifs, indépendants des coopératives de production depuis les années 1940, sont également présents dans l'archipel : le Magasin Coop de Havre-aux-Maisons, L'Unité de Lavernière, La Sociale de l'Étang-du-Nord et L'Éveil de Fatima.
- En incluant les coopératives de pêcheurs à caractère mixte (production et consommation), le secteur coopératif contrôle près de 75% du marché de la consommation (Bélanger, 1970 : 302-303).

- Le secteur financier est de plus en plus dominé par les Caisses populaires. Au nombre de six, les Caisses sont réparties sur le territoire, implantées dans les paroisses de Grande-Entrée, Havre-aux-Maisons, Fatima, Lavernière, Bassin et Havre-Aubert (*Ibid.*).
- La coopération est également présente dans le secteur des services, c'est-à-dire celui des transports. Fondée en 1943, la CTMA détient toujours, trente ans plus tard, le monopole du transport maritime, tandis qu'une seconde coopérative de services, dissoute en 1964 lors de la nationalisation de l'électricité, a permis aux résidents madelinots d'avoir accès à l'électricité en 1950.

L'ensemble du mouvement coopératif a joué un rôle majeur dans l'organisation économique des Îles-de-la-Madeleine, en mettant fin à l'emprise du système marchands-entrepreneurs et en ouvrant la voie à un développement plus endogène, collectif et intégré. Bien que ses débuts aient été laborieux, la coopération a réussi à s'implanter, en l'espace de vingt ans, dans les principaux secteurs d'activités : la production, la consommation, l'épargne et le crédit. Le mouvement coopératif a aussi initié plusieurs services qui, avec le temps, ont donné naissance à des compagnies privées, détenues par des groupes d'entrepreneurs madelinots.

2. LA COOPÉRATION, DE 1970 À NOS JOURS

Après la première vague de créations de coopératives qui a déferlé sur le territoire madelinot dans les années 1940, un certain reflux s'est fait sentir. Puis, quelques décennies plus tard, on assiste à un nouvel engouement pour la formule coopérative. Plusieurs coopératives voient le jour, cette fois, dans des secteurs économiques encore plus variés (voir les figure et tableau 1 ci-dessous). Le contexte général est fort différent mais la visée demeure similaire : la prise en charge, le partage des valeurs de solidarité et enfin le développement de services là où, seul, l'individu n'a pas les moyens de réussir. À cette période, c'est-à-dire au début des années 1980, l'État québécois met en place des ressources pour faciliter la création et la capitalisation de coopératives. Il finance la mise en place d'organismes assumant des responsabilités de promotion et d'accompagnement du développement coopératif : les Coopératives de développement régional (CDR). Ces dernières auront la responsabilité d'animer et de stimuler

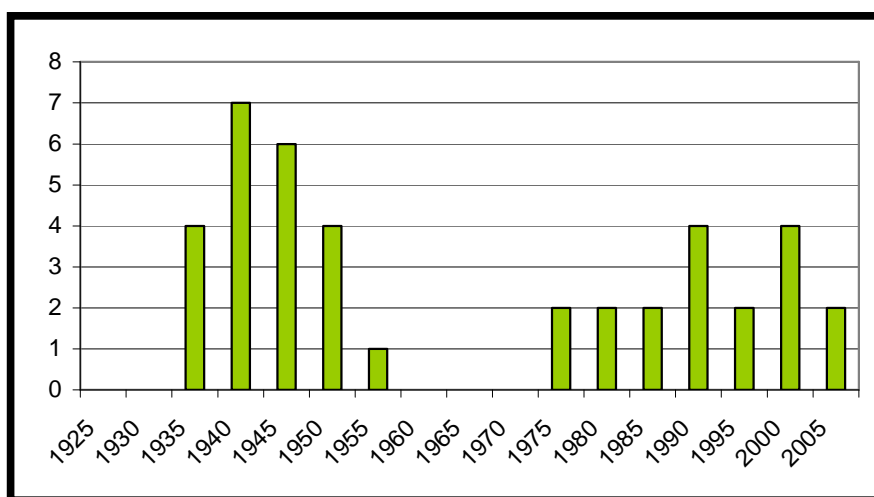
l'intercoopération sur une base régionale, en sollicitant à titre de sociétaires les coopératives du territoire (Girard, 1999).

2.1 Vue d'ensemble

Nous présentons à l'annexe B, dans un tableau chronologique, les événements marquants du mouvement coopératif des Îles-de-la-Madeleine de 1970 à nos jours.

En 1970, Bélanger terminait un article par ces mots : « On ne trouve pas de résonance de l'idéologie coopérative, surtout chez les jeunes. La seule dimension qui demeure est la dimension économique. [...] On peut s'interroger sur l'avenir de la coopération aux Îles, à moins qu'une réforme efficace et en profondeur ne soit entreprise » (1970 : 325). Bien qu'aucune réforme n'ait été entreprise à ce jour et que la coopération, telle que les pionniers l'ont vécue, n'a jamais repris une telle ampleur, les Îles, en 2003, demeure l'endroit au Québec où le nombre de coopératives est le plus élevé par habitant⁹. Plusieurs coopératives se sont constituées après 1970, certaines avec l'appui de la CDR. Le secteur coopératif domine toujours une partie importante de la vie madelinienne, que ce soit au niveau de l'alimentation, des finances ou du transport maritime.

Figure 1 : Nombre de coopératives constituées aux Îles-de-la-Madeleine, de 1930 à nos jours



⁹ Source : www.lesaffaires.com, in *Le Radar*, 6 novembre 2003.

Tableau 1 : Dates de constitution de l'ensemble des coopératives des Îles

Pêche	Ass. coop. des pêcheurs de Bassin Ass. coop. des pêcheurs de HAM Ass. coop. des pêcheurs de l'Étang-du-Nord Coop. des pêcheurs de Gros-Cap Coop. des pêcheurs de Fatima L'Escouade Coop. centrale des pêcheurs Coop. Régionale des Pêches des Îles Ass. coop. des pêcheurs de Havre-Aubert Cape Dauphin Fishermen's Coop	1931-1975 1932-1975 1933-1975 1933- ... 1940-1973 1948-1972 1972-1975 1939-1975 1993- ...
Alimentation	Grosse-Ile Consumers Coop La Vaillante (Grande Entrée) ¹⁰ Magasin Coop de Havre-aux-Maisons L'Unité L'Éveil La Sociale Coop. d'alimentation de Bassin L'Idéale Fédérée (en voie de dissolution) Coop. d'aliments naturels Pied'Veut	1940-1950 1941-1980 1942- ... 1943- ... 1945- ... 1945-2003 1950-1955 1953-2007 1978-1988
Financier	Caisse populaire de Lavernière Caisse populaire HAM Caisse populaire de Bassin Caisse populaire de Havre-Aubert Caisse populaire de Grosse-Île Caisse populaire de Pointe-aux-Loups Caisse populaire de Fatima Caisse populaire des Ramées * Ces trois Caisses se sont fusionnées pour former celle des Ramées	1937-2000* 1938- ... 1939-2000* 1940-2000* 1940-1950 1943-1967 1949- ... 2000- ...
Services (transport, électricité câblodistribution, CJS)	CTMA Coopérative d'électricité Coop. de câblodistribution Madeleine Coop. jeunesse de services	1944- ... 1950-1964 1994-1999 1999- ...
Artisanat	Coop d'artisanat des Îles Coop d'artisanat de Pointe-aux-Loups Friends of Old Harry's Coop Coop. de solidarité La maison des arts des Îles-de-la-Madeleine (en voie de dissolution)	1972-1989 1996-2003 2001-2005 2001-2007
Agriculture	Agro-Coop Coopérative de solidarité en production animale	1978- ... 1999- ...
Forestier	L'Aubier	1990-2000
Habitation	Coop. d'habitation Lavernière Coop. d'habitation la Salicorne Coop d'habitation les Caps L'Oasis	1981- ... 1986-2005 1986- ... 1987-1992
Scolaire	Cogep	1985-2002

¹⁰ À ses débuts, la Vaillante était également une coopérative de production, du secteur de la pêche.

Les tableaux 2 et 3 donnent certaines indications sur l'évolution des coopératives par secteur. Il est à remarquer que deux coopératives des Îles ont créé des compagnies qui offrent et gèrent maintenant l'ensemble de leurs services. Cette « double identité » rend quelque peu ambigu le traitement des données. Par exemple le nombre total d'employés peut être de 270 ou de 834, et la masse salariale peut s'élever à près de 7 millions, ou à 18 millions, selon que l'on considère ou non les entreprises créées par les coopératives comme faisant partie des actifs coopératifs.

Certaines données, pour des raisons de confidentialité, n'apparaissent pas aux tableaux, tandis que d'autres n'ont pu être obtenues.

Tableau 2 : Nombre de coopératives déclarantes aux Îles-de-la-Madeleine par secteur en 1981 et 2006, emplois créés et masse salariale en 2006

	1981	2006	Différence	Emplois (2006)	Masse salariale (2006)
Pêche	2	1 ou (2)*	0 ou (-1)	45 ou (180)	450 000
Transport	1	(1)	0 ou (-1)	(429)	(11 500 000)
Alimentation	6	3	-3	142	3 000 000
Financier	6	3	-3	80	3 500 000
Autres¹¹	3	6	+3	3	37 500
Total	18	15		270 ou (834)	6 987 500 ou (18 487 500)

* Les données entre parenthèses incluent les chiffres, lorsque disponibles, des compagnies privées formées et maintenues dans le rayon d'action des coopératives d'origine.

En 2007, on compte sur tout le territoire des Îles 15 coopératives, dont 13 actives. Le *membership* pour l'ensemble de ces coopératives comprend près de 20 000 adhésions, ce qui permet d'affirmer que plusieurs personnes sont membres de plus d'une coopérative et que, fort probablement, certains membres proviennent de l'extérieur des Îles. En effet, la population madelinienne en 2006 est de 13 091 habitants (Statistiques Canada, 2006).

¹¹ Inclut les secteurs de l'agriculture, de l'habitation et de l'artisanat et la *Coopérative jeunesse de services*.

Tableau 3 : Évolution du nombre de membres, des actifs et du chiffre d'affaires, par secteur de coopération : 1981-2006

Secteurs	Membres			Actifs (M\$)			Chiffre d'affaires (M\$)		
	1981	2006	Diff.	1981	2006	Var (%)	1981	2006	Var (%)
Pêche	349	71	-278	x	x	-31,7*	x	x	47,3
Transport	83	57	-26	1,64	x	x	x	x	363,2
Alimentation	1 355	3 644	2 289	3,40	8,80	158,6	3,40	23,3	584,4
Financier	12 000	16 156	4 156	34,0	285,0	737,3	-	-	-
Autres	229	71	-158	0,19	0,76	300,0	0,28	0,1	-47,1
Total	14 016	19 999	5 983	40,49	295,42	629,6	-	-	-

Valeurs standardisées en tenant compte de l'inflation, calculée à partir de l'indice des prix à la consommation de la Banque du Canada (IPC 2006 = 100)

*Lorsqu'une variation est indiquée, sans que les données de base soient disponibles, c'est que ces données ont dû être tenues confidentielles.

Sources : *Le Radar*, 17 juin 1981; Rapports annuels 2006

Trois secteurs présentent une croissance très nette, depuis 1981, de leurs résultats financiers : le transport, l'alimentation et les services financiers. Le secteur pêche accuse une augmentation plus modeste mais fait montre d'un revirement de tendance. Les autres secteurs de coopération, s'ils apparaissent marginaux en termes d'activités financières, semblent avoir augmenté la valeur de leurs actifs.

Le transport et le secteur de l'alimentation ont indéniablement affiché une forte croissance (en regard du chiffre d'affaires). Ce portrait diffère de celui de la province, où les coopératives d'alimentation sont en perte de vitesse (Girard, 1999; MDEIE 1999). Pour l'ensemble des coopératives du Québec, entre 2000 et 2004, le chiffre d'affaires a augmenté de 26% pour s'établir à 8,4 milliards de dollars, ce qui représente 3,2% du PIB du Québec (MDEIE 2006 :12). Les emplois déclarés par ces coopératives, au nombre de 36 900, représentaient 1% des emplois au Québec, alors qu'aux Îles, 4,9%¹² de la population active a un emploi, en 2006, qui relève directement d'une entreprise coopérative. En incluant le personnel des filiales incorporées des coopératives, ce taux s'élève à 15%, c'est-à-dire que 834 employés, annuels et saisonniers, doivent leur emploi à une initiative coopérative. En 2007, il s'agit de 446 emplois saisonniers et de 441 emplois annuels, au sein de coopératives et de leurs filiales (CLD, communication personnelle, septembre 2007).

¹² Calculé à partir de la population active qui, selon le recensement de 2001, s'établit à 5 455.

En 2006, aux Îles-de-la-Madeleine, la formule coopérative a généré un chiffre d'affaires de près de 92 millions (incluant les filiales), et ce, sans compter les coopératives financières (Rapports annuels, 2006).

Les sections qui suivent font état de l'évolution de chacun des secteurs de coopération aux Îles-de-la-Madeleine, depuis 1970.

2.2 Les coopératives de production et de solidarité

2.2.1 La pêche

Nous avons vu que la coopération formelle dans ce secteur a cessé en 1987, avec la création, par la Coopérative de pêcheurs de Gros-Cap, de la compagnie Pêcheries Gros-Cap. De la cinquantaine de membres de la coopérative, plusieurs ont quitté et 25 sont devenus actionnaires. Une clause de la compagnie permet de passer les actions de père en fils, mais tous doivent être pêcheurs. « *Moi j'ai toujours dit, dans une compagnie, comme une coopérative, si tu ne te mouilles pas les mains, il ne faut pas que tu gères* »¹³. En 2007, on compte toujours 22 actionnaires.

L'entité juridique de la coopérative est toujours existante et celle-ci est considérée comme étant active par le ministère du Développement économique de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE). L'ensemble des activités de pêche se fait dans un esprit d'entreprise, c'est-à-dire de rentabilité. L'histoire nous montre que les pêcheurs de la coopérative de Gros-Cap ont, depuis fort longtemps, voulu conserver leur indépendance, en refusant toute allégeance à la Coopérative centrale en 1948. La formule coopérative, instaurée par les pêcheurs fondateurs, aura rendu possible une appropriation de la production par ces derniers. Il y a lieu de se demander si c'est ce caractère indépendant qui lui aura permis de subsister au moment où toutes les autres entreprises coopératives du secteur de la pêche se sont éteintes. Aujourd'hui, les bénéfices sont partagés entre les actionnaires, des pêcheurs locaux, et ce sont plus de 130 emplois locaux qui découlent directement de l'initiative des pionniers coopérateurs.

¹³ Dans ce rapport, les citations en italique sont tirées des entretiens.

Aux Îles-de-la-Madeleine, alors que la coopération formelle semblait être sortie de ce secteur de production, 27 pêcheurs de Grosse-Île ont décidé, en 1993, de créer leur propre entreprise coopérative, et ce, dans le but de prendre en charge la mise en marché de leurs captures. Les pêcheurs étaient déçus des prix fixés par les acheteurs locaux et contraints, selon une entente avec le gouvernement québécois, de vendre leurs prises sur le marché québécois. La coopérative, en achetant les prises des pêcheurs membres, permettait à ces derniers de bénéficier des prix de d'autres acheteurs, dont ceux des autres provinces, tout en respectant l'entente avec le gouvernement québécois. La formule coopérative reprenait en quelque sorte la structure des premières coopératives du siècle dernier avec comme unité de base, le canton. Elle a permis à l'ensemble de la communauté de Grosse-Île de s'organiser autour d'une entreprise commune, seule de cette envergure dans cette municipalité¹⁴. Elle aura permis de créer un fort sentiment de fierté, au sein de la communauté. En 14 ans d'existence, l'entreprise coopérative a vu son *membership* augmenter de 60% et son chiffre d'affaires croître de 165%¹⁵. Ses activités ont une incidence majeure sur le marché local. On estime à 25% sa part de marché dans l'industrie du homard, l'une des principales activités économiques de l'archipel (MPO, communication personnelle, juin 2007).

À l'échelle du Québec, il ne reste plus aujourd'hui que six coopératives de pêche, dont celle de Grosse-Île et la Coopérative des pêcheurs de Gros-Cap.

2.2.2 Le secteur agricole

Dans l'ensemble de la province et dans le monde de la coopération, les coopératives du secteur agricole se démarquent grandement, avec 56% des actifs de toutes les coopératives non financières. On remarque que 89% de ces coopératives sont des coopératives de production, alors que 4% sont des coopératives de solidarité¹⁶ (9 sur

¹⁴ La municipalité de Grosse-Île compte, en 2006, 531 habitants (Statistiques Canada). La mine de sel, située sur son territoire, détient un grand nombre d'employés (161) mais seulement deux d'entre eux sont des résidents de Grosse-Île (Arseneau-Bussières, Chevrier, 2007).

¹⁵ Taux standardisé en tenant compte de l'inflation, calculée à partir de l'indice des prix à la consommation de la Banque du Canada.

¹⁶ La coopérative de solidarité introduit une nouvelle formule selon laquelle les membres peuvent appartenir à différentes catégories, i.e. des membres utilisateurs, des membres travailleurs et des membres de soutien. (Conseil québécois de la coopération et de la mutualité; www.coopquebec.coop/mouvement/type/solidarite/index.html, consulté le 2 avril 2007).

219 coopératives agricoles) (MDEIE, 2006). L'une d'elles se trouve aux Îles-de-la-Madeleine, soit la Coopérative de solidarité en production animale. C'est la deuxième coopérative du secteur agricole à voir le jour dans l'histoire madelinienne de la coopération.

Si l'agriculture est l'un des premiers secteurs à avoir développé la formule coopérative au Québec, elle a mis près de trois quarts de siècle à s'implanter aux Îles-de-la-Madeleine, fort probablement à cause de la prédominance de l'industrie de la pêche. En 1961, l'agriculture traditionnelle n'est plus prise en compte par les responsables du recensement fédéral (Larocque et Fortin, 2003 : 283). On retrouve néanmoins quelques producteurs de bovins, de visons, mais aussi de pommes de terre, de légumes en serre et de produits maraîchers et avicoles. Ces exploitations, modestes, ont mené à la création d'Agro-Coop en 1978. Cette coopérative regroupait une trentaine de sociétaires qui souhaitaient mettre en commun l'achat de fournitures professionnelles et la vente de leurs produits agricoles, notamment auprès des coopératives de consommation des Îles (*Ibid* : 284).

Au milieu des années 1980, Agro-Coop éprouve des difficultés financières et une douzaine d'agriculteurs consentent à augmenter leurs parts sociales. Cet effort ne réussira pas à redresser la situation de la coopérative, et celle-ci cessera ses activités par la suite (*Le Radar*, 4 oct. 1993 : 4). Dans les années qui ont suivi, alors qu'on cherchait à stimuler la production animale et céréalière, il s'est avéré impossible de mettre sur pied une meunerie et difficile de maintenir en activité l'abattoir régional. En 1999, Agro-Coop offre un soutien financier à la seconde coopérative agricole de l'archipel : la Coopérative de solidarité¹⁷ en production animale. Cette coopérative allait redonner vie à l'abattoir des Îles.

La coopérative de solidarité a vu le jour à partir du constat qu'aucun producteur n'avait les moyens, seul, d'assurer les services d'abattage sur le territoire des Îles, que ces services étaient essentiels pour le développement agricole et qu'une partie des équipements nécessaires étaient disponibles mais moribonds. La totalité de la viande offerte dans les commerces d'alimentation venait de l'extérieur, et ce, malgré la

¹⁷ Les coopératives de solidarité constituent maintenant la catégorie de coopératives la plus populaire pour le démarrage de projets coopératifs, avec 31% des constitutions en 2005 (MDEIE, 2006 :12).

présence de producteurs locaux. Se donnant pour mission le développement de l'agriculture locale et la promotion des produits des Îles sur les marchés local et extérieur, le projet d'abattoir a été mis sur pied avec le soutien du milieu. Ainsi, les CLD, SADC, CLE, MAPAQ, CDR, DEC, quelques distributeurs et tout le mouvement coopératif ont apporté leur contribution à cette initiative d'intérêt collectif¹⁸. Il s'agit là d'un exemple probant d'intercoopération, thème sur lequel nous nous attarderons au point 4. La coopérative, en redonnant vie à l'abattoir, est considérée comme un élément structurant important dans le renouveau agricole de la dernière décennie.

2.2.3 Le secteur forestier

En 1999, le Québec comptait 48 entreprises coopératives dans le secteur forestier, et 3 500 membres. Leur chiffre d'affaires était de 430 millions de dollars (MDEIE, 1999 : 36). Si la quasi-totalité de ces coopératives fournissaient du travail à leurs membres par l'exploitation des forêts, la transformation du bois ou la mise en marché des produits forestiers, une seule d'entre elles le faisait en se concentrant plutôt sur la conservation et l'augmentation du couvert forestier d'un territoire : la coopérative forestière L'Aubier, aux Îles-de-la-Madeleine. Avec l'urbanisation croissante, il était devenu important de protéger la ressource existante, d'assurer le réapprovisionnement de la nappe phréatique, de sensibiliser la population madelinienne à l'importance de la bonne gestion de la forêt et d'effectuer un travail d'éducation pour éviter le déboisement. Puisque aucun propriétaire foncier ne possédait assez de bois pour en faire une exploitation commerciale et ainsi couvrir les frais d'entretien et de reboisement, l'idée est venue aux trois membres fondateurs de créer une coopérative de travail qui réaliserait ces travaux. La formule allait aussi, selon eux, permettre la sensibilisation, voire une prise en charge de l'environnement (entretien des boisés et reboisement) par ces propriétaires privés (communication personnelle, membre, avril 2007). Fondée en 1990, avec le support de la CDR, L'Aubier offrait de l'emploi, en 1999, à 16 personnes.

Le ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles du Québec finançait la totalité des activités tandis que le coût des opérations et de l'équipement était assuré par la

¹⁸ Les achats du réseau des coopératives d'alimentation représentaient, en 2005, environ 25% des ventes de l'abattoir (Chevrier, 2006 : 10), ce qui ne correspond qu'à une infime portion du volume des ventes de viande des coopératives d'alimentation, mais qui fait foi néanmoins de la volonté de ces coopératives de supporter la production locale (*Ibid* : 11).

coopérative (*Le Radar*, 1^{er} mai 1990 : 9). L'une des difficultés de l'entreprise était sa dépendance envers un programme gouvernemental pour son fonctionnement de base¹⁹. De plus, susciter l'investissement des propriétaires fonciers demandait un effort constant. Pendant un certain temps, l'entreprise a développé le créneau des fleurs sauvages séchées, dont la vente pouvait s'ajouter aux subventions. Ce revenu supplémentaire ne suffira toutefois pas à faire vivre la coopérative lorsque l'enveloppe budgétaire sera retirée. En 2000, la Municipalité des Îles-de-la-Madeleine prenait la responsabilité de coordonner les activités destinées à la forêt. La coopérative fut dissoute et quelques emplois ont pu être transférés à la municipalité. Aux Îles-de-la-Madeleine, ce projet, qui aura duré une dizaine d'années, constitue la seule incursion de la coopération formelle dans le secteur forestier.

2.2.4 L'artisanat

Des trois coopératives de production d'artisanat présentes dans la grande région de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine en 2005, deux étaient madelinienes. L'une d'entre elles est aujourd'hui dissoute, tandis que la seconde souhaite entreprendre sous peu les procédures de dissolution. Ce portrait plutôt marginal et sombre de la coopération dans le secteur de l'artisanat est peut-être le reflet par ailleurs de l'importance relative de ces coopératives dans la province. Telles coopératives représentent un faible 0,7% (18 / 2589) de l'ensemble des coopératives non financières (MDEIE, 2006 : 24).

Si le taux de survie des coopératives d'artisanat est de 82% après 5 ans et de 60% après 10 ans à l'échelle de la province (Girard, 1999 :34), celles des Îles font partie de la minorité qui n'a pu atteindre ces seuils. Les tentatives ont été nombreuses au cours des 40 dernières années, avec quatre coopératives d'artisanat constituées entre 1970 et 2007, dont 3 depuis 1996. Une seule a dépassé le cap des 10 ans d'existence, la Coopérative d'artisanat des Îles, la seule qui ait par ailleurs bénéficié du support du Conseil de la coopération du Québec.

¹⁹ Il est à noter que de 1988 à 1993, le ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles du Québec soutenait un Plan d'aménagement et de reboisement aux Îles-de-la-Madeleine. En 1995, la MRC des Îles demandait que ce plan soit renouvelé. Le Programme de mise en valeur du milieu forestier a alors été mis sur pied. Le financement provient aujourd'hui du ministère des Ressources naturelles et de la Faune mais est géré par la Conférence régionale des élu(e)s de la Gaspésie et des Îles (CRÉ-GIM).

Chacune d'entre elles visait à offrir un point de vente et parfois de production aux artisans dans leur localité, à faire connaître le potentiel artisanal et une gamme de produits originaux, et enfin à rehausser l'économie locale. L'une d'elles a néanmoins modifié sa mission en cours de route, se trouvant une nouvelle vocation (devant l'échec de la première), cette fois avec l'objectif spécifique d'offrir des activités de formation en art et en métiers d'art. Ces coopératives dissoutes et en voie de dissolution ont certes eu leurs difficultés respectives, mais ces dernières tendent à converger vers un constat commun, celui du trop peu d'engagement des membres et du trop grand individualisme des artisans. Aux Îles, est-il possible que la formule coopérative ne s'avère pas être la meilleure formule pour ce secteur d'activités? Quoi qu'il en soit, plusieurs de ces initiatives se sont redéfinies et ont donné naissance à diverses entreprises privées.

2.3 Les coopératives de consommation

2.3.1 L'alimentation

Le contexte actuel de l'alimentation aux Îles-de-la-Madeleine diffère fortement de celui des années 1970. À cette époque, outre les quatre coopératives de consommation déjà âgées de près de trente ans, de nombreuses épiceries familiales desservaient les cantons des Îles-de-la-Madeleine. Les changements observés dans l'ensemble de la société madelinienne expliquent en partie la croissance des magasins coopératifs, la faillite de l'un d'entre eux mais surtout la disparition de plusieurs petites épiceries. L'amélioration du système routier, l'augmentation des déplacements motorisés, le délaissement du jardinage et de l'agriculture et le développement de Cap-aux-Meules comme centre d'activités commerciales ont joué un rôle majeur dans la transformation du marché alimentaire. La population a préféré concentrer ses achats dans les grands centres (Havre-aux-Maisons, Lavernière, Fatima et L'Étang-du-Nord) et cette demande croissante a permis aux magasins coopératifs de consolider leurs activités commerciales et de se spécialiser tout en offrant des produits de plus en plus variés.

En 1972, la construction du centre d'achats annonçait l'arrivée imminente d'un concurrent aux marchés coopératifs. Plusieurs d'entre eux offraient encore un large éventail de produits : des vêtements à la quincaillerie, en passant par la chaussure. Au

fur et à mesure que les entreprises privées se sont développées, les magasins coopératifs ont resserré leurs créneaux et se sont spécialisés dans l'alimentation²⁰. En 1981, on comptait six coopératives d'alimentation : L'Idéale fédérée, quatre coopératives d'alimentation et la coopérative d'aliments naturels Pied'Veut, formée en 1981.

Les membres fondateurs de cette dernière s'étaient réunis sous la forme coopérative dans le but de partager les frais de transport et surtout d'avoir accès à des aliments naturels, en vrac, non disponibles dans les coopératives existantes. Le travail des membres bénévoles et les subventions gouvernementales assuraient le bon fonctionnement de l'entreprise, qui a continué à offrir cette gamme de produits jusqu'en 1986. Une fois les subventions réduites et le bénévolat moins assidu, la coopérative a été transformée en coopérative de travail pour une période de deux ans, puis a finalement été vendue. Le local de la coopérative est aujourd'hui devenu une boutique de produits de santé alternatifs.

En 1985, deux des coopératives d'alimentation, La Sociale et L'Unité, ont initié un projet d'intercoopération en faisant conjointement l'acquisition du Centre du châssis, pour en faire une véritable quincaillerie. Or, cette expérience n'a pas produit les résultats escomptés et l'entreprise fermera ses portes quatre ans plus tard.

Selon certains, La Sociale ne se sera jamais remise de cette aventure. Située à L'Étang-du-Nord, en marge de la route principale reliant les extrémités de l'archipel, la coopérative avait aussi souffert de la fermeture de l'usine voisine de transformation du poisson. Les coûts de rénovation, qu'avait assumés l'entreprise, ont fait en sorte qu'aucune ristourne n'a pu être versée pendant quelques années consécutives, et ceci a pu ébranler la fidélité des membres. Enfin, les départs et remplacements successifs des gérants au cours des dernières années de la coopérative n'ont pas aidé à ramener la stabilité nécessaire à la survie de la coopérative. La Sociale fermait ses portes, en 2003, après près de 60 ans d'activités.

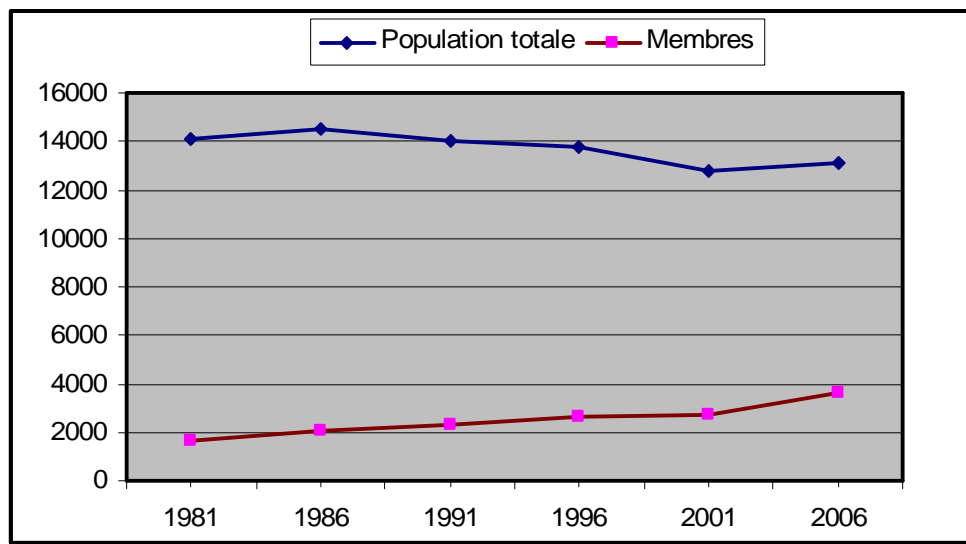
D'autres initiatives communes ont marqué les marchés coopératifs des Îles, mais la plus notable est certainement le regroupement des trois coopératives restantes, pour

²⁰ Certains magasins coopératifs ont alors conservé divers autres produits complémentaires, dont la quincaillerie domestique, les intrants pour animaux de ferme, etc.

l'acquisition de l'entreprise La Boulangerie régionale en 2002. L'Unité, le Magasin Coop et L'Éveil, plutôt craintifs à la suite de l'épisode du Centre du châssis, ont joint leurs efforts pour empêcher la fermeture quasi certaine de cette entreprise. Ceci aurait laissé le marché du pain dans le giron d'une seule compagnie locale. Les trois coopératives d'alimentation ont alors acquis 45% des parts de la compagnie, accompagnées de Coop Atlantique qui détient également 45%. Depuis, le nombre d'emplois de la boulangerie a presque quintuplé, son marché s'est résolument tourné vers l'extérieur de l'archipel et l'entreprise semble florissante.

Comme l'illustre la figure 2, le nombre de membres des coopératives d'alimentation augmente (3644 membres en 2006), et ce, malgré une population locale plutôt stable.

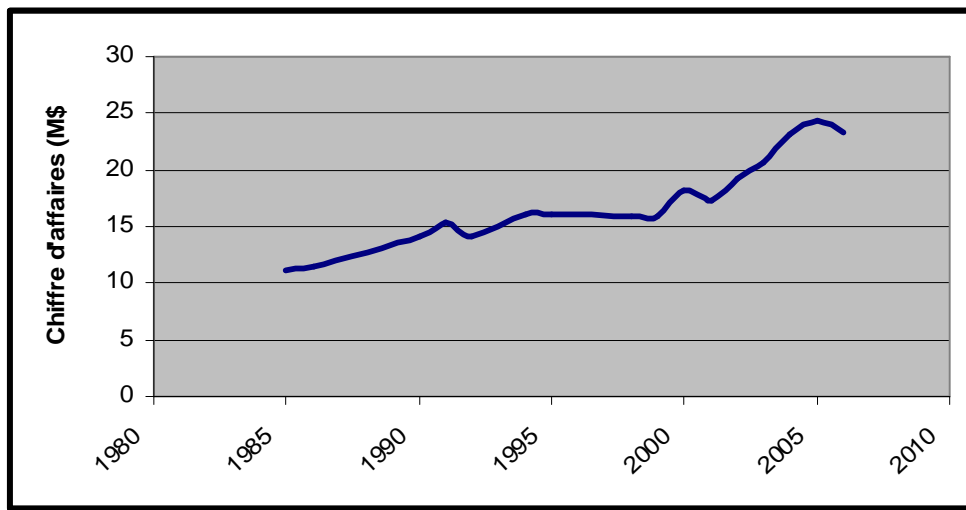
Figure 2 : Évolution du *membership* des coopératives d'alimentation et de la population madelinienne, de 1981 à 2006



Source : Statistiques Canada (recensements) et Rapports annuels des coopératives.
Les données manquantes ont été estimées à partir des données disponibles.

Le chiffre d'affaires des coopératives d'alimentation (figure 3) poursuit également une certaine ascension, totalisant 23,3M\$ en 2006, et ce, malgré la fermeture de La Sociale, en 2003.

Figure 3 : Évolution du chiffre d'affaires des coopératives d'alimentation, de 1986 à 2006



Source : Rapports annuels des coopératives.
Les données manquantes ont été estimées à partir des données disponibles.
Les chiffres n'ont pas été standardisés par l'indice des prix à la consommation (IPC).

De l'avis général, on estime aujourd'hui à 70% la part des coopératives dans le marché local de l'alimentation, alors qu'il était de 60% en 1981 (*Le Radar*, 17 juin, 1981). Cette augmentation s'expliquerait en partie par la fermeture de plusieurs petites épiceries indépendantes et par la tendance des consommateurs à se déplacer sur de plus grandes distances pour répondre à leurs besoins de consommation. Or, le secteur de l'alimentation est devenu de plus en plus difficile, selon ses dirigeants : la marge de manœuvre des magasins coopératifs diminue avec la concurrence des « spéciaux », les frais fixes sont de plus en plus élevés et les conditions de travail pour les employés sont, somme toute, supérieures à celles des concurrents.

La situation des marchés coopératifs d'alimentation des Îles reflète, en partie, la tendance provinciale. Au Québec, le début des années 1980 a été marqué par une baisse importante du nombre de nouvelles coopératives d'alimentation constituées. À la suite d'un développement accéléré, entre 1975 et 1980, les chiffres dégringolent et le taux de survie des coopératives fait piètre figure devant celui des entreprises privées. En effet, la popularité des coopératives de consommateurs est alors en perte de vitesse, selon les données du MDEIE (2006 : 12). Des 282 coopératives constituées dans le secteur de l'alimentation entre 1960 et 1995, seulement 40 de ce nombre étaient encore

en activité en 1998 (MDEIE, 1999 : 23). La transformation progressive du marché de la distribution alimentaire de détail au Québec et l'arrivée massive des grandes chaînes alimentaires ont frappé de plein fouet les coopératives d'alimentation. La faillite de la première fédération des magasins coopératifs en 1982 et le dépeuplement des régions rurales ou semi-urbaines, où se concentrent majoritairement ces entreprises²¹, ont aussi contribué à la diminution du nombre de coopératives alimentaires.

Néanmoins, parmi les 77 coopératives d'alimentation actives au Québec en 1999, 37 (48%) ont vu le jour avant 1960, alors que c'est le cas pour 100% (les trois) des magasins coopératifs des Îles-de-la-Madeleine. La disparition de la Fédération des magasins Coop aura certes porté le coup de grâce aux magasins les plus vulnérables, mais elle aura aussi amené les coopératives d'alimentation des Îles à se joindre, en 1983, à Coop Atlantique, un grossiste de la région des Maritimes.

L'affiliation à la coopérative de distribution des Maritimes aura permis aux coopératives d'alimentation des Îles de conserver une certaine indépendance, ce qui fait maintenant l'envie des autres coopératives de la province (FCAQ, communication personnelle, avril 2007). Les années 1990 ont vu le marché alimentaire secoué par les fusions de grossistes et par l'apparition des « géants de l'alimentation », tels que Sobeys, Loblaws et Métro. Les coopératives québécoises, laissées à elles-mêmes à la suite de la faillite de leur fédération, ont dû se lier, souvent par des contrats d'exclusivité, à des compagnies qui aujourd'hui se disputent le monopole de l'alimentaire. Comme le pouvoir d'achat de ces géants surpasse considérablement celui de la plupart des entreprises indépendantes, il devient quasi impossible, pour les centres de vente que sont les coopératives d'alimentation, de choisir eux-mêmes leurs sources d'approvisionnement. Les politiques de prix et les lois du marché pèsent lourd sur les principes de la coopération. Dans ces conditions, encourager les produits locaux ou se doter de politiques environnementales ne devient intéressant que si ces orientations sont sources de profits. Les coopératives des Îles, par la position géographique de l'archipel, ont développé des liens d'affaires avec la coopérative des Maritimes (Coop Atlantique), mais elles ne sont pas pour autant à l'abri de la concurrence.

²¹ La région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine compte, en 2006, 11 coopératives d'alimentation, soit 18% des magasins alimentaires coopératifs de la province. De ce nombre, 3 sont madeliniennes soit 4% des magasins alimentaires coopératifs du Québec.

Se donnant pour mission d'outiller ses membres et de les tenir au courant des tendances du marché, de travailler au rapprochement des coopératives et de recréer une solidarité perdue, la nouvelle Fédération des coopératives d'alimentation du Québec (FCAQ) a été créée en 1993. Ce deuxième regroupement de 62 membres (coopératives) ne s'occupe plus, comme son prédécesseur, de la distribution mais s'est plutôt donné une nouvelle vocation, celle d'offrir des services de conseil, d'encadrement et de transmission de l'information. Les coopératives d'alimentation des Îles sont membres de la FCAQ.

2.3.2 Le transport

La CTMA est la seule coopérative de transport maritime en Amérique du Nord. La tendance prise par cette dernière au cours des années 1970, à savoir confier ses principales activités commerciales à ses filiales privées, ne s'est pas modifiée par la suite. Le fonctionnement coopératif de l'entreprise semble marginal et la coopérative, n'ayant plus d'activités commerciales en tant que telles, est plutôt actionnaire à 100% de la compagnie Gestion CTMA et de chacune de ses filiales des secteurs routier, maritime et autres. La structure coopérative est toujours active et inscrite au registre des coopératives du MDEIE, mais l'ensemble de ses activités sont gérées par sa compagnie principale, Gestion CTMA, créée en 1985. Un informateur remarquait : « *Née dans un contexte où l'offre de transport à la population et aux entreprises était quasi inexistante, la CTMA détient aujourd'hui un quasi monopole. Bien que les objectifs soient principalement axés sur la rentabilité, l'entreprise désire toujours desservir d'abord et avant tout la population madelinienne* » (CTMA, Communication personnelle, avril 2007).

Les parts sociales, jadis à 750 \$, sont aujourd'hui à 10 000 \$, une augmentation qui rend l'adhésion à la CTMA plus difficile. Conséquemment, le *membership* ne s'est pas renouvelé, ayant, au contraire, subi une baisse importante en passant de 83 à 57 membres entre 1981 et 2007 (*Le Radar*, 17 juin 1981).

Aujourd'hui, la CTMA, coopérative et compagnies confondues, continue de contribuer de façon significative au commerce des Îles, au développement touristique, social et économique de l'archipel, et ce, en plus d'offrir de l'emploi à de nombreux Madelinots. Au total, il s'agit de près de 430 personnes, dont 97% sont Madelinots (CTMA,

communication personnelle, juillet 2007) et d'une masse salariale annuelle de 11 500 000 \$ (Rapport annuel 2006). L'entreprise représente un apport important dans l'économie, avec un chiffre d'affaires, comme nous l'indiquait le tableau 3, qui a augmenté de 363% depuis 1981. Cette entreprise, en partie subventionnée par le Gouvernement fédéral, est soumise, depuis 2002, à la politique du Conseil du Trésor dite « d'équilibre budgétaire » : La compagnie Gestion CTMA ne peut pas accumuler de profits ni de déficits, ses subventions étant annuellement établies en fonction des activités de l'année précédente.

La CTMA a développé une expertise en navigation maritime et en gestion de navires, qui la place dans les premiers rangs des entreprises performantes au Canada (commentaire d'un fonctionnaire de Transport Canada, oct.07).

2.3.3 Le secteur scolaire

Au Québec, les coopératives en milieu scolaire ont fait leur apparition en 1944. Elles sont aujourd'hui présentes, sous la bannière Coopsco, dans la majorité des institutions d'enseignement collégial (75% des collèges publics) et universitaire (100% des universités francophones) et dans un nombre grandissant d'écoles secondaires (FCQMS , 2007)²². Aux Îles, il n'y a plus de coopérative en milieu scolaire depuis 2002, alors que Cogep, du Centre d'études collégiales des Îles, fermait ses portes après 17 ans d'opération.

L'entreprise était née d'un projet fictif, réalisé par une étudiante du Cégep dans le cadre d'un cours. Avec le soutien d'un membre du personnel enseignant et de la Fédération des coopératives québécoises en milieu scolaire (FCQMS), l'entreprise Cogep avait été mise sur pied en 1985, et très tôt, l'ensemble des étudiants de l'établissement en étaient devenus membres. Sa mission : fournir du matériel et des volumes scolaires au plus bas prix. L'implication de l'entreprise dans le marché de l'informatique a permis, pour un certain temps, une montée fulgurante de ses profits, et conséquemment l'embauche de deux employés permanents. Toutefois, la coopérative demeurait dépendante de l'implication bénévole de ses membres et, rapidement, la gestion de l'entreprise est tombée sous la responsabilité d'un nombre limité de personnes. Le premier « boom »

²² Source : <http://fcqms.com/coopsco/fcqms>, consulté le 13 juin 2007.

économique passé, les états financiers ont emprunté une pente descendante et, avant d'atteindre un quelconque déficit, la coopérative a décidé de fermer ses portes.

La FCQMS, dont la mission est de « contribuer au développement des personnes et des collectivités d'enseignement en tant que partenaire privilégié du monde de l'éducation dans la gestion de l'ensemble des services complémentaires à la mission pédagogique des institutions d'enseignement » (*Ibid.*), a offert à Cogep un support en matière de services conseils et de formation d'étudiants au rouage d'un conseil d'administration. Au cours des premières années, un effort a été déployé pour assurer la formation de la relève mais l'intérêt s'est dissipé au fil des ans et le recrutement de bénévoles s'est avéré de plus en plus ardu. Le contexte d'établissement scolaire, par le caractère volatile de sa clientèle, rend difficile l'engagement des membres. Il est également probable que le fait d'être un petit établissement d'enseignement (moins de 200 étudiants réguliers et à la formation aux adultes) influence le fonctionnement d'une telle coopérative. Ceci expliquerait peut-être la quasi absence de coopérative en milieu scolaire dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine où les établissements ont de faibles populations estudiantines. Selon les données statistiques du MDEIE (2006), une seule coopérative scolaire est présente dans la région.

2.3.4 La câblodistribution

Au Québec, plusieurs petites municipalités isolées ont dû faire appel à la formule coopérative pour se doter d'un service de câblodistribution. La Fédération des coopératives de câblodistribution du Québec (FCCQ) compte aujourd'hui 62 membres, répartis sur l'ensemble du territoire²³.

Aux Îles-de-la-Madeleine, la compagnie privée de câblodistribution qui desservait les Îles centrales vers le début des années 1990 était réticente à se rendre aux extrémités de l'archipel, doutant de la rentabilité de ce déploiement. En 1993, des résidents de Grande-Entrée dénonçant cette exclusion se sont rendus dans les studios de la compagnie pour manifester leur mécontentement. Une entente a alors été conclue entre les deux parties, entente qui allait mener à la création d'une coopérative de câblodistribution en 1994. La coopérative allait être responsable de l'abonnement, la

²³ Source : <http://www.fccq.net/membres.html>, consulté le 14 juin 2007.

facturation et le rebranchement tandis que la compagnie allait assumer la gestion, l'entretien et la propriété des installations (CDRb),1999).

L'initiative de ces résidents aura permis à près de 300 résidences d'être « branchées », dans les municipalités de Grosse-Île et de Grande-Entrée (CDRb), 1999). Bien que la coopérative n'aura jamais été membre de la FCCQ, elle a bénéficié du soutien continu de la CDR, ainsi que de l'aide financière du ministère de l'Industrie et du Commerce (*Ibid.*) Quelques années plus tard, la coopérative décide de cesser ses opérations, devant le retrait de plusieurs de ses membres qui optent plutôt pour le service d'antenne parabolique (Coopérative de câblodistribution Madeleine, communication personnelle, juillet 2007). La compagnie de câblodistribution a par la suite été vendue et la nouvelle acquérante dessert maintenant l'ensemble du territoire.

2.3.5 L'habitation

Les coopératives d'habitation ont pour objet principal de faciliter l'accès au logement à leurs membres. Entre 1960 et 1980, le secteur délaisse tranquillement le modèle développé au cours des années 1940, c'est-à-dire la construction de maisons, et s'inspire de plus en plus du concept de coopératives locatives, inséré dans une politique sociale de logement (Girard, 1999). L'État québécois, qui joue un rôle de premier plan entre 1967 et 1971, laisse la place au fédéral qui, à partir de 1973, finance le logement coopératif (*Ibid.*). Le développement du logement coopératif, axé principalement sur les communautés de quartier avec une prédominance en milieu urbain, ralentit à partir de 1992 alors que le fédéral se retire à son tour et que le provincial s'implique à nouveau.

Aujourd'hui, à l'échelle de la province, le secteur de l'habitation est celui qui détient le plus grand nombre de coopératives, avec 47% des coopératives actives non financières (i.e. excluant les Caisses) (MDEIE, 2006). Or, dans la région de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine, la proportion chute à 14% (12 coopératives sur 85), ce qui confirme la tendance de ce secteur à se développer davantage dans les villes.

Aux Îles-de-la-Madeleine, la première coopérative d'habitation a vu le jour en 1981, suivie en 1986 par la constitution de deux coopératives. Ces trois coopératives visaient à offrir un logement à des familles à faibles revenus, des logements en partie

subventionnés par l'État. Une quatrième a été constituée peu de temps après, en 1987, mais cette dernière s'est transformée en OSBL en 1992, pour en faciliter l'administration. Le double chapeau des membres, à la fois locataires et administrateurs, a occasionné des conflits d'intérêt tandis que la participation inégale des membres à l'entretien du bâtiment était également source de discorde. Les deux coopératives d'habitation toujours existantes ont quant à elles trouvé un moyen d'éviter ces conflits, en déléguant les tâches administratives à un gestionnaire privé et en engageant des employés pour les travaux d'entretien. Le rabais aux membres, ordinairement octroyé aux locataires pour les tâches effectuées au sein de leur coopérative, a depuis été annulé.

Non affiliées à la Confédération québécoise des coopératives d'habitation formée en 1987 et n'ayant pas non plus les moyens de couvrir les déplacements pour assister à son colloque annuel, rien ne les distingue aujourd'hui des autres catégories de logements sociaux, si ce n'est la participation des membres locataires dans le choix des nouveaux arrivants (Office municipal d'habitation, communication personnelle, avril 2007).

2.4 Les *Coopératives jeunesse de services*

Une coopérative de travail est une entreprise dont l'objet principal est de fournir du travail à ses membres. Au Québec, cette catégorie est en perte de vitesse. Il s'agit d'un type de coopératives qui s'est peu développé sur le territoire madelinot. Cependant, à la suite d'un colloque de la Coopérative de développement régional (CDR) sur les coopératives jeunesse et coopératives de travailleurs en 1995 aux Îles-de-la-Madeleine, l'idée de fournir aux jeunes l'occasion de s'engager dans la formation d'une entreprise coopérative de travailleurs a pris forme. En 1999, le Carrefour jeunesse-emploi des Îles mettait sur pied la *Coopérative jeunesse de services* (CJS).

Grâce au soutien du Fonds Étudiant Solidarité Travail du Québec, de la SADC, du CLD, des Caisses Desjardins des Îles, du Carrefour jeunesse-emploi, de Placement Carrière-été, et de la CDR de la Gaspésie et des Îles, la CJS en est aujourd'hui à sa huitième année. Une douzaine de jeunes, âgés entre 13 et 17 ans, offrent, en saison estivale, leurs services pour réaliser de menus travaux, généralement d'entretien paysager, d'animation de fêtes d'enfants ou de gardiennage. Le groupe de jeunes fait alors

l'expérience de la gestion d'une entreprise coopérative. Ils font le choix du type de services offerts, effectuent la répartition des tâches et des responsabilités et s'initient ainsi à l'exercice démocratique du pouvoir, à la gestion coopérative et au marché du travail²⁴.

2.5 Les coopératives financières

Si les Caisses populaires des Îles-de-la-Madeleine avaient du mal à répondre à la demande de crédit des consommateurs vers la fin des années 1970, comme l'ont écrit à l'époque Bariteau (1978) et Leblanc (1980), la situation est toute autre aujourd'hui. En 1976, elles signaient une entente avec la Société Centrale d'hypothèque et de logement (SCHL) qui leur accordait le statut de prêteur agréé, c'est-à-dire qu'elles pouvaient bénéficier de la garantie de la SCHL (*Le Radar*, 5 février 1976). En fait le développement de tout le Mouvement Desjardins, à l'échelle de la province, a directement influencé l'évolution des Caisses sur le territoire des Îles. C'est sans contredit une organisation financière qui s'est imposée progressivement dans l'ensemble des secteurs financiers.

La concurrence de plus en plus vive va néanmoins forcer le Mouvement à s'engager en 1997 dans un vaste processus de transformation de son approche affaires. Sous le vocable de réingénierie, sur un horizon de 5 ans, le Mouvement aspire à être plus efficace, productif et proactif. La fidélité des sociétaires accusant un recul marqué, Desjardins veut faire de la Caisse un lieu intégré de services financiers, soit, outre les services bancaires traditionnels, un lieu pour avoir accès à des services de fiducie, d'assurance et de courtage.

(Girard, 1999)

La restructuration du Mouvement Desjardins a définitivement marqué les années 1990. Dans le but de diminuer les coûts d'administration, l'ensemble des fédérations des Caisses, dont la Fédération des Caisses populaires Desjardins de la Péninsule et des Îles, se joignaient à la Confédération des Caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, pour former une seule fédération, la Fédération des Caisses Desjardins du Québec (FCDQ). Des bureaux régionaux de la Fédération desservent maintenant les régions.

Cette tendance au regroupement s'est fait sentir au niveau des Caisses elles-mêmes, suivant d'ailleurs la recommandation de la Fédération des Caisses de fusionner les

²⁴ Source : CDR; <http://www.fcdq.coop/coopcompagnon/cjs.php>; consulté le 18 juin 2007.

petites Caisses ayant un actif de moins de 20M \$, (chiffre qu'elle a ensuite augmenté à 50M\$). Dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, on est passé de 40 Caisses populaires à 13. Aux Îles, une fusion avait déjà eu lieu en 1986 entre la Caisse de Grande-Entrée et celle de Lavernière, ce qui avait permis à la Caisse de Lavernière de recruter ses membres sur les territoires de Cap-aux-Meules, L'Étang-du-Nord, de Grande-Entrée et de Grosse-Île.

En 2000, les membres des Caisses de Bassin, de Havre-Aubert et de Lavernière votaient le regroupement de leurs institutions et la formation de la Caisse populaire des Ramées. L'idée de fusion n'était pas nouvelle pour les Caisses de Bassin et de Havre-Aubert qui, en 1988, avaient rejeté cette éventualité. Mais la proposition d'alors visait particulièrement à faire une économie sur le coût des agrandissements devenus nécessaires à chacun des immeubles. Le regroupement des Caisses cette fois, a plutôt été présenté avec une perspective d'avancement, dans le cadre de programmes de développement des compétences.

La Caisse populaire des Ramées a conservé la mission de contribuer au mieux-être économique et social des personnes et des collectivités, d'encourager les initiatives locales par des appuis financiers, et surtout s'est engagée à offrir des services de plus en plus spécialisés pour répondre à la demande croissante des membres. Les employés, regroupés sous une même autorité administrative, ont reçu de la formation et se sont vus assigner de nouvelles tâches au sein de la Caisse fusionnée (Dirigeant de Caisse, communication personnelle, avril 2007).

Les membres des Caisses de Fatima et de Havre-aux-Maisons ont décidé de conserver l'autonomie de leur Caisse, chacune montrant une croissance constante de leurs actifs²⁵.

Ainsi les coopératives d'épargne et de crédit créées dans les cantons des Îles ont fait du chemin. S'imposant de plus en plus dans le secteur financier, les trois Caisses actives offraient, en 2002, un nouveau Centre de services financiers aux entreprises (CFE), une

²⁵ Au moment de l'étude, nous apprenions que l'actif de la caisse de Havre-aux-Maisons venait de dépasser le cap des 50 millions, seuil minimal recommandé par la Fédération. Celui de la Caisse de Fatima l'avait déjà atteint depuis quelques années.

initiative du mouvement Desjardins de la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, qui a vu le jour dans le but d'offrir un service de meilleure qualité aux membres-entreprises. Dans le journal local des Îles-de-la-Madeleine, on pouvait lire que le CFE a pour objectifs la fidélisation et la satisfaction des membres, par la proximité et l'accessibilité des ressources. « *Nous sommes des Caisses, nous sommes des coops mais nous sommes aussi en affaires* », disait le directeur du CFE. (*Le Radar*, 24 mai 2002 : 6). En 2007, le CFE compte 1048 membres-entreprises, soit approximativement 85% des entreprises madeliniennes (FCDQ et CFE, communications personnelles, juin 2007).

Le Mouvement Desjardins est le plus grand groupe financier coopératif au Canada et, selon M. Roussy, vice-président du Soutien au développement des affaires de la Gaspésie et des Îles, la population madelinienne est celle qui démontre le plus son attachement aux valeurs coopératives, tant par l'intérêt qu'elle manifeste envers la gestion de ses trois Caisses (en 2007, 8% de la population a assisté aux assemblées générales annuelles de l'une ou l'autre des Caisses des Îles, le plus haut taux de la province) que par sa fierté d'appartenir à une institution financière collective (*Le Radar*, 27 avril 2007). L'ancrage social des Caisses s'est systématisé en 2002, alors que les Caisses des Îles créaient un Fonds d'aide au développement du milieu (FADM), fonds commun alimenté par la transformation de ristournes individuelles en ristournes collectives. « Celui-ci permet d'offrir un véritable effet de levier en réponse à diverses problématiques spécifiques au milieu » (C.P. des Ramées; Rapport annuel 2006).

Pour l'année 2006, plusieurs éléments attestant de la contribution économique des trois coopératives financières à la communauté sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 4 : Éléments de contribution des Caisses populaires des Îles à la communauté, pour l'année 2006

Nombre d'emplois	80
Masse salariale des trois Caisses	3 510 600 \$
Total des ristournes individuelles	1 820 326 \$
FADM, dons et commandites	365 975 \$

Source : Rapports annuels des Caisses

Comme nous le montrait le Tableau 3, le nombre de membres des trois Caisses des Îles est passé, entre 1981 et 2006 de 12 000 à plus de 16 000. Or depuis la fusion des Caisses, c'est-à-dire entre 1999 et 2006, le *membership* de la nouvelle Caisse a accusé une légère diminution, diminution plus prononcée chez les deux autres Caisses cependant (voir tableau 5 ci-dessous). Bien qu'il soit tentant d'associer cette baisse du *membership* à un exode de population, les données de recensement indiquent, au contraire, que les Îles-de-la-Madeleine ont vu leur population augmenter entre 2001 et 2006²⁶. Considérant que le *membership* dépasse déjà de près de 3 330 (25%) la population totale des Îles, il est peu probable qu'il s'agisse là d'un facteur explicatif. Les dirigeants expliquent cette baisse par un réajustement de la façon de calculer le nombre de membres, correspondant non plus au nombre de comptes ouverts mais au nombre de personnes ou d'entreprises détentrices de ces comptes.

Tableau 5 : Évolution du nombre de membres dans chacune des trois Caisses populaires des Îles-de-la-Madeleine, entre 1999 et 2006

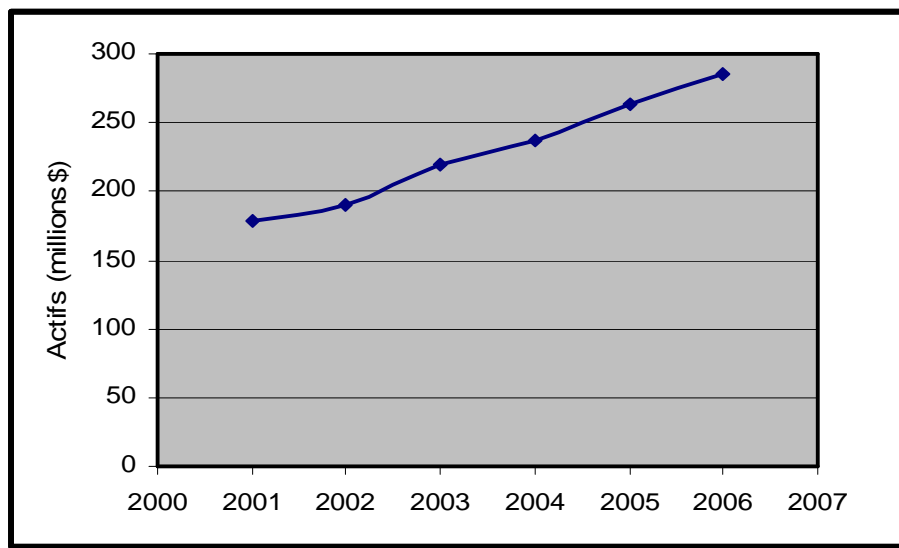
	Fatima	des Ramées	Havre-aux-Maisons
1999	4 279	-	3 233
2001	-	10 252	-
2006	3 515	9 969	2 672
Variation	- 764 (-17,9%)	-283 (-2,3%)	-561 (-17,4%)

Source : Rapports annuels des Caisses

²⁶ La population totale des Îles était de 12 824 en 2001 et de 13 091 en 2006. Il s'agit d'une augmentation de 2,1%. (Statistiques Canada, recensement 2006)

Enfin, en dépit de cette diminution du *membership*, les Caisses ont vu leur actif augmenter de façon significative comme l'illustre la figure ci-dessous.

Figure 4 : Évolution de l'actif des Caisses populaires des Îles-de-la-Madeleine réunies, de 2001 à 2007



Source : Rapports annuels des Caisses.
Les données manquantes ont été estimées à partir des données disponibles.

Réunies, les Caisses populaires des Îles détiennent 22 % de l'actif des Caisses de la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine²⁷, ce qui correspond à 285 millions de dollars, une augmentation de 8,4% par rapport à 2005, et de 78% par rapport à 1999. (FCDQ, communication personnelle, juin 2007; *Le Radar*, 10 déc.1999). Toutefois, il ne s'agit pas là d'un signe absolu de la croissance de la part du marché financier occupé par le mouvement coopératif local, puisque l'ensemble de l'économie québécoise semble également avoir emprunté une pente ascendante. De même, le nombre important de membres dans les Caisses sur le territoire des Îles ne traduit pas nécessairement la part du marché de l'épargne et de crédit qu'occupent les Caisses Desjardins aux Îles. En effet, selon nos calculs à partir des données de la FCDQ²⁸, l'épargne aux particuliers, pour les trois Caisses des Îles réunies, totaliserait approximativement 41% de l'épargne

²⁷ La population des Îles (13 091) représente 13,7% de la population de la région Gaspésie-les Îles (Institut de la Statistique du Québec, <http://www.stat.gouv.qc.ca>).

²⁸ Ces données proviennent d'une étude de marché effectuée par la Fédération des Caisses Desjardins du Québec, en date du 31 décembre 2005.

potentielle. Quant au crédit, les Caisses détiendraient 56% du marché. Ainsi, malgré la progression évidente des coopératives financières, des placements et investissements d'importance semblerait toujours se faire par l'entremise des banques et des compagnies privées de crédit. Toutefois, certains chiffres demeurent contestés. En effet, le calcul de l'épargne et du crédit potentiels s'effectue sur la base des codes postaux alors qu'en réalité, un membre peut faire affaires avec l'une ou l'autre des caisses, sans égard à sa localité de résidence. Ainsi, il est probable que les parts de marché des caisses des Îles soient supérieures à celles présentées et il importe de considérer ces chiffres comme des estimations. Il serait peut-être plus approprié, pour l'analyse des parts de marché des Caisses des Îles, de les considérer collectivement en un seul calcul.

2.6 Quelques constats

En 2007, on note :

- Treize coopératives sont toujours actives aux Îles-de-la-Madeleine, réparties en sept secteurs d'activités : l'alimentation, les pêches, le secteur financier, l'agriculture, le transport, l'habitation et les services jeunesse, avec la CJS;
- Le nombre de membres dans la majorité des coopératives est en progression, tout comme le chiffre d'affaires de ces dernières;
- La coopération formelle prend diverses allures : deux entreprises coopératives opèrent à travers des filiales incorporées, les logements coopératifs se confondent aux autres formules de logement social, le contexte de l'alimentation est de plus en plus concurrentiel et l'échec des coopératives est constaté dans le secteur de l'artisanat;
- Des coopératives semblent reprendre le flambeau de la coopération dans deux secteurs économiques structurants : la pêche et l'agriculture;
- Avec trois caisses populaires, le mouvement Desjardins est devenu le principal pourvoyeur de services financiers aux individus et aux entreprises des Îles;
- Seul le secteur financier, assisté de la Fédération des Caisses Desjardins du Québec, semble promouvoir activement la coopération au sein de son personnel;
- Les coopératives madeliniennes sont toujours parmi les principaux employeurs de l'archipel, étant à l'origine de 834 emplois;

- Les coopératives demeurent au centre du moteur économique des Îles, que ce soit à travers les Caisses, l'alimentation ou le transport des personnes et des marchandises;
- La part du marché local de l'alimentation qui revient aux magasins coopératifs est estimée à 70%, une augmentation de 10% depuis 1981;
- On estime que la Cape Dauphin Fishermen's Coop commercialise 25% des débarquements de homard;
- Le CFE Desjardins dessert 85% des entreprises madeliniennes;
- Les Caisses populaires des Îles réunies ont attiré 8% de la population totale, lors de leur assemblée générale annuelle respective en 2007;
- Le mouvement coopératif a un rayonnement à l'extérieur de l'archipel. En exemple :
 - Expertise de la CTMA en navigation maritime et performance en gestion de navires;
 - Indépendance des magasins d'alimentation coopératifs;
 - Participation des membres aux AGA des Caisses populaires et des coopératives d'alimentation.

2^{ème} PARTIE

Cette deuxième partie rend compte de l'analyse des entrevues que nous avons menées, ainsi que des données d'observation que nous avons réunies tout au long de cette étude. Elle fait état des perceptions et opinions des participants sur l'évolution des coopératives et leur apport au développement socioéconomique des Îles-de-la-Madeleine. Cette section présente aussi le point de vue des participants vis-à-vis l'intercoopération et les perspectives d'avenir du mouvement coopératif. Ces derniers, quatorze au total, sont impliqués dans une ou plusieurs coopératives ou encore dans les organismes de développement local. Les sujets abordés au cours des entretiens ont trait à l'expérience du participant dans le mouvement coopératif local, aux coopératives avec lesquelles il a eu des liens et au mouvement coopératif d'ensemble (actualité et perspectives d'avenir). L'annexe C présente les schémas d'entrevue utilisés auprès des dirigeants ou administrateurs de coopératives et auprès de représentants d'organismes de développement.

3. LES ENTREPRISES COOPÉRATIVES

Les entretiens conduits dans le cadre de cette étude suggèrent un décalage entre la définition officielle (ou juridique) d'une coopérative et l'idée que la population s'en fait. Chez les individus rencontrés, le terme « coop » est associé à un large éventail de concepts ou tout simplement à des entreprises locales identifiées comme étant des coopératives. De même, les sept principes coopératifs rattachés à la formule juridique semblent mal connus de la population. Il est ainsi fréquent que des organismes sans but lucratif (OSBL) soient confondus avec les coopératives. La distinction entre un OSBL et une coopérative paraît vague pour l'ensemble des participants. Seule la ristourne, propre aux coopératives, a pu être identifiée par tous comme étant un élément distinctif du modèle coopératif. L'ancrage local (installations locales, nombre important d'actionnaires et appui des autorités locales) d'une entreprise suffit souvent à lui attribuer le qualificatif « coopératif ». Ainsi, pour plusieurs, la définition de « coopérative » pourrait se résumer à « toute entreprise locale, dont les propriétaires sont plus nombreux que un ou deux, qui s'efforce d'offrir du travail à des personnes d'ici et qui considère, un tant soit peu, l'aspect social dans leur pratique », ce dernier aspect étant lui-même très peu défini.

Dans ce contexte, il est important de préciser que la section ci-dessous décrit uniquement des coopératives, actives ou récemment dissoutes, c'est-à-dire des entreprises ayant le statut juridique de coopératives et pour lesquelles chacun des participants avait des éléments d'information à partager. Toutefois, le secteur de l'habitation a été traité de façon marginale, puisque les coopératives d'habitation, bien que « juridiquement coopératives », sont gérées au même titre que les OSBL par l'Office municipal d'habitation, et ne s'identifient aucunement, selon les membres contactés, au mouvement coopératif.

3.1 Les coopératives, l'évaluation

3.1.1 Leurs buts, leurs valeurs

Qu'il s'agisse des questions ayant trait à la mission des coopératives, aux besoins comblés par celles-ci ou aux raisons pour lesquelles la formule coopérative a été choisie, quatre principaux éléments ressortent des réponses des participants, qui sont communs aux différents secteurs d'activités des coopératives.

D'abord, et comme il a été maintes fois mentionné dans la section précédente, il s'agit souvent d'**offrir des services là où, seule, une personne n'avait pas les moyens de démarrer une entreprise**. Que ce soit dans le secteur financier, forestier, agricole, des arts, du transport ou de l'alimentation, l'élément déclencheur a été le besoin de se regrouper pour offrir des biens et services difficilement accessibles autrement.

En deuxième lieu, vient le **développement de la communauté locale**²⁹, comme mission que se donnent les coopératives. En effet, la référence au « local » est prédominante dans les commentaires des personnes rencontrées. Ce « local » englobe différentes échelles géographiques, passant de la plus petite unité de base, le canton, à l'ensemble du territoire de l'archipel. Ainsi, la coopérative de pêche de Grosse-Île a sciemment visé l'amélioration des conditions socio-économiques de sa localité, en

²⁹ Le développement de la communauté, ou du milieu, constitue lui aussi un concept très large qui selon nos participants, réfère à différentes réalités : la création d'emplois locaux, de bonnes conditions pour les employés et un souci de leur offrir assez d'heures pour être éligibles à l'assurance emploi, un soutien aux organismes locaux et aux activités, la création d'entreprises et enfin un respect de l'environnement.

même temps que l'entreprise permettait aux pêcheurs membres de prendre en charge la mise en marché de leurs prises. On retrouve aussi cette « double mission » dans les coopératives d'artisanat de Pointe-aux-Loups et de Old Harry. Dans ces deux cas, les artisans locaux ont voulu, en plus de mettre en commun la production et la mise en marché de leurs produits artisanaux, faire bénéficier leur île respective d'un attrait touristique supplémentaire. La mission d'origine de la CTMA avait aussi un double volet, selon un de ses membres fondateurs. Il s'agissait de rehausser les conditions économiques des Îles en plus d'offrir un service de transport accessible aux entreprises locales.

Troisièmement, le **développement d'un secteur d'activités** semble lui aussi avoir constitué l'objectif premier de certaines coopératives. Il en a été ainsi des secteurs de l'agriculture, l'exemple le plus récent, ou des arts, où il s'agissait de créer une entreprise qui permette le développement d'un secteur — non plus à l'échelle d'une localité spécifique mais à l'échelle régionale — par la production de divers produits, ou par la mise à disposition du matériel, de l'espace et des points de ventes nécessaires aux producteurs.

Lorsque les coopératives deviennent une réalité, leurs dirigeants ajoutent d'autres valeurs. L'importance de la **satisfaction des membres** dans l'offre des produits et services devient un élément faisant partie des objectifs des Caisses et coopératives d'alimentation; élément qui, somme toute, nous a semblé être davantage contemporain. Si elle les distingue aujourd'hui de leurs concurrents corporatifs, cet objectif était fort probablement absent de la charte au moment de sa constitution, il y a plus de 50 ans, alors qu'il importait plutôt de se défaire de la dépendance et des contraintes du système marchand.

Aujourd'hui, la satisfaction du membre et la **solidarité** sont des valeurs mises de l'avant par les coopératives financières et d'alimentation des Îles. Ces valeurs sont néanmoins rapidement dépassées par des valeurs économiques dans les coopératives des autres secteurs. Si le développement du milieu constitue toujours une valeur pour les coopératives et leurs filiales, la **rentabilité** représente néanmoins le principal point de convergence de l'ensemble des coopératives. **L'entraide, la solidarité et**

l'appartenance sont certes mentionnées mais bien souvent sur un ton hésitant, tels des vœux pieux plutôt que des valeurs strictes et immuables.

3.1.2 Inquiétudes ou défis

La question de la **rentabilité**, voire même de la **viabilité**, est au centre des préoccupations des coopératives actuelles et les efforts déployés convergent dans cette direction. Que ce soit au sein des coopératives du secteur financier, agricole, de l'alimentation, du transport ou des pêches, les inquiétudes s'avèrent être aussi des défis à relever dans les années à venir.

Directement reliée à cette facette économique, faire face à la **concurrence** est le second élément qui préoccupe fortement les coopératives et qui se retrouve parmi les défis, quel que soit le secteur. « *Si le corporatif³⁰ s'installe aux Îles, il nous mangera tous et nous retournerons sûrement à ce qu'on avait avant, avant les coops* ». Faire face à la concurrence corporative est devenu, pour plusieurs coopératives, un défi de taille, alors qu'elles tentent de jumeler conditions de travail avantageées et prix concurrentiels de leurs produits.

Si elle a été mentionnée par les Caisses et les filiales corporatives des coopératives, la question de **l'investissement ou du développement de l'entreprise** ne figure pas sur la liste des objectifs immédiats des autres coopératives. Celles-ci sont davantage préoccupées par les questions de la rentabilité et de la concurrence immédiates.

Finalement, parmi les objectifs relevés, les Caisses populaires et les coopératives d'alimentation ont en commun le **souci d'éducation coopérative**, davantage mis en action dans le monde financier mais bien présent dans l'esprit des dirigeants des magasins coopératifs. Différents moyens ont été évoqués pour faire la promotion de la coopération, ceux-ci ouvertement mis de l'avant dans l'espoir de contrer la concurrence corporative :

- Développer une approche marketing autour du concept de coopération;
- Sensibiliser les gens à la coopération;

³⁰ Le terme corporatif a été utilisé en opposition à coopératif par certains dirigeants. Il désigne les compagnies d'intérêt privé.

- Promouvoir l'intercoopération;
- Améliorer les services aux membres;
- Viser les jeunes.

Ce dernier point vient en appui à une préoccupation supplémentaire : celle de **recruter des membres prêts à s'engager dans l'administration de la coopérative**. En effet, nous le verrons plus loin, il s'agit là d'une situation préoccupante, puisque selon un participant des Caisses : « *il n'y a pas file à la porte* ».

3.1.3 Les succès des coopératives des Îles, sources de fierté

Ironiquement ou non, le fait d'« *exister* » ou d'« *être toujours là* » a spontanément été évoqué par les participants, comme preuve du succès de leur coopérative respective. Est-ce un indice du contexte difficile dans lequel elles évoluent? Nous reviendrons sur le contexte actuel dans une section subséquente. Quoi qu'il en soit, la **longévité des entreprises coopératives**, leur **impact au niveau local** ou plus spécifiquement le fait **d'offrir des emplois à la population d'ici** sont des points généralement perçus comme des réussites. La croissance économique a été peu mentionnée en entrevue, à l'exception des Caisses, où la croissance économique est source d'une grande fierté.

Tableau 6 : Réussites des coopératives par secteur d'activités, telles que perçues par les participants

Secteur des pêches	<ul style="list-style-type: none"> • La survie de la coopérative de Gros-Cap alors que toutes les autres s'effondraient; • La création d'une nouvelle coopérative de pêche près de soixante ans après la première vague de coopération dans ce secteur; • L'impact régional : l'amélioration générale des prix du homard à la livre, suite à l'apparition de la nouvelle coopérative; • L'expansion des deux entreprises, en nombre de membres ou en actif.
Secteur de l'alimentation	<ul style="list-style-type: none"> • L'acquisition de La Boulangerie Régionale, projet conjoint entre les trois coopératives; • L'indépendance conservée face à leur grossiste.
Secteur financier	<ul style="list-style-type: none"> • L'atteinte du seuil de rentabilité exigé par la Fédération, par les Caisses de Fatima et de Havre-aux-Maisons; • Leur appui au milieu; • Les efforts pour demeurer à l'écoute des membres.
Secteur de l'agriculture	<ul style="list-style-type: none"> • La détermination de certains membres à reprendre les choses en main malgré les difficultés;

	<ul style="list-style-type: none"> • L'augmentation de l'intérêt pour les produits locaux, perceptible dans la communauté madelinienne et à l'extérieur.
Secteur des transports	<ul style="list-style-type: none"> • L'augmentation du niveau socioéconomique des Îles; • Le pourcentage d'emplois détenus par des Madelinots; • Le contrôle local sur la sélection d'employés et de la marchandise; • Les trois gros bateaux au quai de Cap-aux-Meules.
Coop. jeunesse de services	<ul style="list-style-type: none"> • « <i>Pour nous, chaque année, c'est un succès, c'est pour ça qu'on recommence</i> »; • L'apprentissage des valeurs coopératives chez les jeunes et les liens qui se créent.

« *Les gens ne sont peut-être pas conscients de l'importance des coopératives mais quand ils voient leurs réussites, ils en sont fiers.* » Les réussites suscitent la fierté, ce qui résulte souvent en un accroissement du sentiment d'appartenance pour la coopérative. En effet, parmi les membres les plus engagés dans leur coopérative, nous dit-on, l'appartenance est tangible. « *Ils ont commencé avec rien, il faut penser à ce qu'ils ont fait. Quand tes parents ont été impliqués là-dedans... mon père l'a été longtemps et mon grand-père aussi. C'est incroyable!* ». Or si on retrouve beaucoup de fierté parmi ces « descendants de coopérateurs » et parmi les membres plus âgés qui se souviennent de leur histoire, on note au contraire un changement dans les sentiments des plus jeunes, « *qui développent plutôt une appartenance à des syndicats!* ».

À savoir s'il s'était développé chez les membres de sa coopérative un quelconque sentiment d'appartenance, un participant nous a répondu « *Non, parce qu'il n'y a jamais eu assez de profits pour faire quelque chose* ». En effet, une corrélation semble vouloir s'établir entre les succès économiques d'une coopérative, la connaissance de ceux-ci, la fierté ressentie et l'attachement des membres envers la coopérative.

3.1.4 Les difficultés rencontrées

Les sections qui suivent renvoient aux aspects moins positifs de l'expérience coopérative. Les difficultés rencontrées par les entreprises coopératives sont pour la plupart toujours d'actualité et leur identification permettra aux coopératives ou à tout éventuel groupe d'entrepreneurs de faire des choix éclairés, quant à l'organisation de leur entreprise.

Sur le plan social et organisationnel

Les difficultés rencontrées à ce niveau ont pu être regroupées en six sous-groupes. Plusieurs de ces difficultés seront abordées en détail dans les sections subséquentes mais regardons-les, pour l'instant, dans une perspective d'ensemble, comme des difficultés que doivent, ou qu'ont dû surmonter les coopératives.

- Des **conflits** de travail ou des conflits interpersonnels entre les membres, qui ont laissé des traces d'amertume et de méfiance;
- Une **clientèle** moins fidèle;
- Une **population** vieillissante dont les besoins changent;
- Une faible **participation des membres** à l'administration. « *Si une quinzaine d'artisans étaient membres, seulement deux étaient prêts à s'investir dans le projet* »;
- Un manque de **structure**, d'organisation et de communication entre les membres dirigeants;
- Une **méconnaissance** des mécanismes d'administration par certains membres dirigeants.

Certaines difficultés ont mené à des crises et ont forcé les dirigeants à adopter des attitudes favorables à la résolution de conflits. De celles-ci, nous retrouvons la **transparence** et la **communication**, soit l'écoute des membres et employés et **l'ouverture des dirigeants**. « *Moi, je vais voir tout le monde et tout le monde est égal. Il faut se parler* ». De plus, la **confiance** dans l'avenir de l'organisme, la **détermination** et enfin, un partage adéquat des rôles au sein des conseils d'administration, c'est-à-dire une **structure organisationnelle clairement définie** sont privilégiés comme moyens d'éviter les conflits.

Sur le plan économique

Les difficultés rencontrées sur le plan économique sont souvent en lien avec **l'exigence de rentabilité**, vécue par l'ensemble des entreprises. Faire face à la **concurrence**, même s'il peut s'agir d'un défi, est aussi perçu comme une réelle difficulté. La **dépendance financière** à des instances supérieures ou organismes externes semble également causer un certain inconfort dans la gestion des coopératives, certaines d'entre elles ayant dû fermer leurs portes au moment où le support de partenaires

financiers a pris fin. Sur le plan économique, chaque secteur, par ailleurs, a ses particularités propres :

- Financier : La concurrence des banques virtuelles, des compagnies d'assurances et d'investissement;
- Transport : L'augmentation faramineuse des prix du pétrole et la rentabilisation des investissements en équipement;
- Alimentation : Le maintien des prix concurrentiels dans le contexte des marges de profit qui diminuent d'année en année;
- Agriculture : La rentabilisation des opérations de l'entreprise avec un nombre restreint de producteurs locaux et l'opération dans un contexte défavorable. *« Il y a eu toutes sortes d'éléments combinés qui ont fait en sorte qu'on n'a pas atteint les objectifs prévus par le plan de relance... La fermeture de l'abattoir de Moncton qui produisait de la viande salée, il y a eu dumping sur les marchés... nos coûts de production étaient plus élevés que le prix de vente. La crise de la vache folle nous a rentré dedans, en plus des délais qu'on a eus pour se conformer aux normes du ministère »;*
- Pêche : La difficulté de trouver de la main-d'œuvre;
- CJS : La méconnaissance de ses services par la population et la difficulté à diversifier ces services;
- Habitation : L'amortissement des coûts des membres locataires qui ne paient pas.

3.1.5 Les échecs, raisons de dissolution, tentatives avortées

Parmi les erreurs ou les faiblesses des coopératives qui ont pu mener à des difficultés majeures, voire à des dissolutions, les cas étudiés ont fait ressortir un élément commun, soit le **manque de vision à long terme dans la prise de décisions**. Le marché étant fluctuant, il n'est pas toujours simple de prévoir l'avenir et de jumeler les prévisions à un consensus des membres dirigeants, ont aussi fait remarquer plusieurs participants. Plusieurs coopératives se sont éteintes au cours des quarante dernières années et la présente section nous donne un aperçu des raisons qui ont pu mener à ces dissolutions.

L'argument économique, c'est-à-dire les baisses de rendement, les déficits ou la perspective de déficits imminents, a souvent servi à porter le coup de grâce aux

coopératives. Dans le cas de La Sociale, quatrième coopérative d'alimentation créée en 1945 et dont la faillite en 2003 est encore bien présente dans l'esprit des gens, les difficultés économiques sont presque toujours pointées du doigt comme causes premières de l'échec. « *Elle ne s'est jamais remise du projet conjoint avec L'Unité, de l'acquisition du Centre du Châssis* », « *elle avait vu trop grand en entreprenant des travaux d'agrandissement cinq ans avant sa fermeture* », « *la concurrence était trop forte* », etc. Or il semble que derrière ces causes « monétaires » se trouvent d'autres raisons, des raisons à saveur plus sociale.

Quelle que soit la coopérative, elle se doit de **répondre à un besoin**. Nous avons vu dans le cas de la coopérative de câblodistribution, que les membres l'ont délaissée au fur et à mesure que leur besoin était comblé par un autre système. Chez une des coopératives d'artisanat, on a fait le constat : « *Les artisans avaient un rêve mais pas un besoin. La coopérative ne répondait pas aux besoins des artisans mais peut-être davantage aux demandes de la population* ».

Par ailleurs, **l'implication et l'engagement des membres** sont primordiaux. Dans la coopérative en milieu scolaire, dans trois des coopératives d'artisanat et dans la coopérative d'habitation devenue un OSBL en 1992, le désengagement des membres a causé la dissolution. Bien souvent, à propos des petites coopératives, on mentionne que les mêmes personnes s'occupent de tout et que la charge devient trop lourde. « *Il est plus facile de travailler avec des gens convaincus que de tenter de convaincre des gens de s'engager* ». Dans les coopératives plus importantes en termes de nombre de membres, l'engagement des membres peut se mesurer par la fidélisation à leur coopérative. Dans le cas de La Sociale, ce point aurait aussi fait défaut.

Un participant résumait l'échec coopératif : « *Nous croyions, en choisissant la formule coopérative, réussir à engager les membres dans le projet, étant eux-mêmes propriétaires. Mais ce ne fut pas le cas* ». En effet, les expériences montrent que le bon fonctionnement d'une coopérative est conditionnel à l'engagement de ses membres.

Parmi les tentatives de constitution d'une coopérative qui n'ont pas abouti dans l'archipel, un seul cas avait dépassé les premières étapes de discussions, soit la Coopérative de solidarité la Pomme de pré des Îles-de-la-Madeleine, en 2003. Réunis à

la même table avec l'appui du Centre local de développement (CLD), producteurs et cueilleurs ont planifié pendant plusieurs mois la mise sur pied d'une coopérative qui visait à la fois l'exploitation durable de la canneberge sauvage et la protection de la ressource. Or, ils étaient cinq — nombre minimal de membres fondateurs requis pour la formation d'une coopérative — et peu de temps avant la signature de la charte, un des membres a quitté le groupe pour démarrer sa propre entreprise privée, de commercialisation de la canneberge. Ce dossier, qui en a laissé plusieurs amers, rappelle en effet la difficulté d'engager un groupe dans un projet économique commun.

Enfin, la présence ou l'absence de services de soutien aux entreprises coopératives fait peut-être partie des facteurs de réussite ou de succès, comme nous verrons à la section suivante.

3.1.6 Le soutien et les services reçus

La pertinence de s'interroger sur les services rendus par les fédérations se justifie par le fait que depuis les années 1970, sans compter les associations coopératives de pêche associées à Pêcheurs Unis du Québec (PUQ), 10 des 11 coopératives dissoutes ou inactives n'étaient pas affiliées à une fédération. En effet, seule Cogep, la coopérative scolaire, recevait des services fédérés. Ainsi il est intéressant de se demander s'il y a un rapport direct entre la pérennité des coopératives et le fait de recevoir des services d'une fédération ou d'un organisme externe. Si elle ne permet pas d'établir une corrélation directe, l'étude nous permet néanmoins d'identifier les services dont les coopératives affiliées ont bénéficiés, ainsi que les autres sources d'aide ou de soutien fournies aux coopératives « indépendantes ».

D'abord mentionnons que parmi les coopératives actives en 2007, seules les coopératives du secteur de l'alimentation, des finances et la CJS sont membres d'une fédération. Il s'agit de sept (7) coopératives sur dix (10). Contrairement à PUQ toutefois, les fédérations ne sont pas propriétaires de leurs coopératives, ce sont des entités distinctes.

Parmi les services offerts aux coopératives des Îles-de-la-Madeleine par les fédérations, on retrouve :

- Un service conseil pour faire face à la concurrence;
- Des informations concernant les contextes financiers nationaux et internationaux;
- Des formations offertes aux dirigeants, dans différents domaines, dont ceux de l'administration et de la gestion du personnel;
- Des services au plan des communications et de l'approche marketing;
- Des recommandations financières selon les indices du marché;
- Certains rabais négociés avec, par exemple, les compagnies d'assurances.

Considérant que la concurrence et les exigences de rentabilité constituent les principales préoccupations, le soutien des fédérations est assurément appréciable : « *C'est intéressant de voir comment ça se fait ailleurs* », « *ça nous met à l'abri des gros mouvements du marché* ». « *On ne pourrait pas ouvrir une Caisse tout seul, c'est la fédération qui nous donne un cadre* ». Au-delà des **soutiens techniques, financiers** et autres, l'existence d'un **réseau** permet, selon plusieurs, le développement d'un **sentiment d'appartenance** à un mouvement plus large. Le **partage d'expériences** peut, de plus, s'avérer très bénéfique.

L'absence de fédération ou le refus d'y souscrire (comme ce fut le cas avec les coopératives d'habitation et de câblodistribution) ne signifie pas pour autant l'absence de services externes. La SADC et le CLD des Îles-de-la-Madeleine offrent un soutien à la fois technique et financier aux coopératives en démarrage ou en développement, alors que la Coopérative de développement régional (CDR), pour la région de la Gaspésie et des Îles, représente une source importante d'information et de conseils. Bien que cette dernière ait été moins présente sur le territoire madelinot au cours des dernières années, elle offre toujours un soutien pour toute question d'ordre juridique reliée à la formule coopérative, de la planification aux détails plus techniques. Par ailleurs, sur le plan financier, et ce, pour l'ensemble des coopératives, fédérées ou non, le MDEIE, Emploi Québec et les autres organismes d'aide aux entreprises peuvent fournir une aide financière.

3.2 Les membres

« *Les membres ne sont plus ce qu'ils étaient. Il est très facile de différencier «l'ancien membre» du «nouveau membre»* ». Le statut de « membre », en effet, n'évoque plus, selon nos participants, ce qu'il pouvait évoquer dans les débuts de la coopération. Aujourd'hui, pour la plupart, l'adhésion à la coopérative se réduit au simple geste de se procurer la carte de membre dans le but, selon les commentaires entendus, d'obtenir une ristourne à la fin de l'année.

La présente section se penche sur la participation des membres, telle que perçue par nos informateurs, ainsi que sur les moyens mis en place par les coopératives pour consulter leurs membres. Si chacune a ses propres stratégies, des observations et tendances communes se dessinent.

3.2.1 La participation des membres

La participation aux assemblées générales annuelles (AGA) des Caisses des Îles-de-la-Madeleine, nous l'écrivions plus haut, atteignait en 2007, 8% de la population totale, soit le taux le plus élevé de la province. Pour les trois coopératives d'alimentation réunies, on a noté cette année un taux de participation de près de 11% du *membership*, des chiffres plutôt satisfaisants selon les dirigeants. Dans les autres coopératives, on se plaint du peu de présence aux assemblées, et ce, malgré des lettres personnalisées envoyées à chacun des membres, ou des appels téléphoniques dans le cas des plus petites coopératives.

Les assemblées sont par ailleurs fréquentées en grande majorité par les membres plus âgés, tout comme dans les conseils d'administration, où la moyenne d'âge frôle souvent les soixante-cinq ans. Un participant remarquait : « *plus les membres rajeunissent, moins ils participent* », tandis qu'un autre soulignait que « *même avec le câble (la coopérative de câblodistribution), la moyenne d'âge était de 70 ans. Le jeune voulait être câblé mais c'était celui de 70 ans qui avait le temps de s'impliquer et qui, surtout, partageait les valeurs de coopération!* »

La question des valeurs est également mise à l'avant plan lorsque les participants constatent que les coopératives réussissant le plus à attirer leurs membres sont celles

chez qui les membres sont aussi actionnaires : soit celle de Gros-Cap et la CTMA qui, lors de leur assemblée générale annuelle de 2007, ont réuni 95% et 67% de leurs membres-actionnaires respectifs.

Nos propres observations à quatre AGA au printemps 2007 nous ont permis de constater que les foules présentes étaient pour le moins silencieuses, et que très peu de questions provenaient de la salle. La participation est généralement calculée en fonction du nombre de membres présents aux AGA, mais les interventions et les questions soulevées par les membres, tout comme leur implication au sein du conseil d'administration, sont des points qui, selon nous, font partie de la dite participation et qui doivent être considérés.

Pour l'ensemble des coopératives, on nous dit que l'implication des membres sur les conseils d'administration est faible, que le recrutement est difficile. En effet, si la vie démocratique d'une coopérative fait référence à la possibilité offerte aux membres d'élire leurs administrateurs, nos observations ne nous ont guère permis d'assister à une quelconque élection où plus d'un candidat se présentaient : les dirigeants étant tous élus par acclamation. De surcroît, il n'était pas rare que des postes soient restés vacants. Quelques dirigeants nous ont avoué attendre impatiemment une relève, à qui passer le flambeau. Or, un trop grand roulement des administrateurs ne serait pas non plus souhaitable selon plusieurs, puisqu'un temps est nécessaire à la bonne compréhension du fonctionnement de la coopérative et de ses dossiers. Si le roulement amène la nouveauté, son contraire assure la stabilité. L'équilibre est donc souhaité.

Ainsi nous arrivons au constat que malgré un *membership* croissant et une présence aux AGA (qui dans certains secteurs est même plus élevée qu'ailleurs au Québec), la participation des membres demeure limitée, et ce, encore davantage chez les jeunes. Les gens assistent de façon passive³¹ aux rencontres annuelles et le recrutement des dirigeants³², dans l'ensemble, n'est pas chose aisée.

³¹ On nous affirme toutefois qu'il est arrivé, par le passé, que des assemblées aient été très houleuses, dans le cas de prises de décisions importantes, où les membres étaient consultés. On nous fait remarquer aussi qu'une tendance semble se dessiner quant à la composition des conseils d'administration : plus de jeunes et plus de femmes s'y engageraient.

³² Les caisses Desjardins, en visant la relève chez les jeunes, ont créé un poste au sein du CA, de *jeune dirigeant stagiaire*. Ceci, en plus d'offrir une expérience riche à un jeune du milieu, accroît les chances de renouvellement des dirigeants.

3.2.2 La consultation des membres

Le grand nombre de personnes présentes aux assemblées et la réticence à prendre la parole devant un grand groupe ont été évoqués pour expliquer le silence des membres en assemblée générale. Un deuxième élément d'explication suggéré par des dirigeants a été la relative satisfaction des membres. « *Leurs demandes sont reçues et prises en considération bien souvent en dehors des AGA* ». En effet, chacune des coopératives a développé des moyens de communiquer avec ses membres, que ce soit par sondages, par des boîtes à suggestions, des envois postaux, des groupes de discussions (*focus group*), ou encore des billets remis aux membres lors d'une visite à leur coopérative. Toutes les coopératives valorisent l'écoute de leurs membres et, dans le but de réduire l'obstacle que peut constituer le fait de s'exprimer devant une foule, les Caisses populaires sont en train de mettre au point un système de communication via Internet, une façon plus rapide et plus discrète pour le membre de faire part d'un questionnaire ou d'une préoccupation.

Dans le cas des petites coopératives, il est plus facile de rejoindre les membres individuellement, par courrier ou téléphone. Ceux-ci sont en effet davantage consultés, pour un certain nombre de décisions. Par contre, si les membres présents aux AGA bénéficient d'un espace plus confortable pour s'exprimer publiquement, leur présence aux assemblées n'en est pas pour autant assurée, comme le déplorent leurs dirigeants.

3.3 Le personnel et les dirigeants

L'éducation et la formation des dirigeants et employés fait partie des principes coopératifs. Dans le but de mettre en lumière la façon avec laquelle les coopératives actualisent ce principe, mais aussi de voir comment celui-ci aide au développement socioéconomique de l'entreprise et du milieu, nous nous y sommes attardées dans nos entrevues. Nous avons aussi abordé la question des conditions de travail dans les coopératives et enfin, le partage des valeurs coopératives et des principes de la formule au sein du personnel. Nous en faisons état dans les lignes qui suivent.

3.3.1 La formation offerte dans les coopératives

Le secteur financier se distingue clairement des autres secteurs par le nombre et la variété des formations offertes aux dirigeants et employés. L'éducation et la formation font partie des priorités du Mouvement Desjardins et les sujets offerts sont variés : la gouvernance, le service à la clientèle et l'approche proactive, aussi bien que la distinction coopérative. Un participant s'exclamait : « *C'est incroyable, les employés sont tout le temps en formation!* »

Les coopératives du secteur de l'alimentation souhaiteraient en offrir davantage mais les frais de déplacement, le temps requis et le peu de formations disponibles rendent cet investissement plus difficile. Certaines coopératives nous ont fait part de leur volonté de mettre sur pied un comité dédié à la formation, en y consacrant 1% de la masse salariale. Néanmoins, on déplore que si peu d'activités de formation soient offertes localement et que celles proposées soient souvent annulées par un manque d'inscriptions.

La coopérative de transport offre, de son côté, une panoplie de formations à son personnel, consciente de l'importance de former, « *de perfectionner des gens d'ici, de leur offrir un métier plutôt que de faire venir des gens ici* ». Hôtellerie, mécanique, camionnage, service à la clientèle, urgence et secourisme : l'éventail est large. Les coopératives de pêche ont pour leur part formé leurs employés chaque fois qu'une nouvelle technique était introduite ou qu'une nouvelle espèce était transformée, tandis que la coopérative du secteur agricole, toute aussi consciente de ce besoin, n'en a pour l'instant pas les moyens.

La présence d'une fédération représente un support considérable dans l'offre de formations. Que ce soit pour demeurer à l'affût des cours disponibles ou directement pour l'organisation de telles activités de développement, le soutien d'une fédération est une aide appréciée, considérée importante par l'ensemble des coopératives.

Parmi les coopératives dissoutes, aucune n'avait offert de formation à l'exception de L'Aubier, la coopérative forestière. Les seules coopératives à promouvoir l'esprit coopératif à travers l'offre de formations sont les Caisses populaires; caractéristique qui,

comme nous le verrons sous peu, semble jouer un rôle dans l'attitude des employés envers leur entreprise et employeur.

3.3.2 Les conditions de travail au sein des coopératives

« Il y a un point important à retenir, c'est qu'il y a deux choses qui vont se passer si les coops sautent. Je suis convaincu, les emplois seront moins rémunérateurs et il y aura pas mal moins d'emplois à temps plein aussi ». Ce commentaire fait référence au secteur de l'alimentation, mais il aurait pu, selon ce qui se dégage des réponses de nos participants, s'appliquer à chacun des secteurs d'activités. Plusieurs conditions avantageuses sont associées aux coopératives des Îles, bien que certaines d'entre elles ne leur soient pas exclusives. La liste ci-dessous résume les propos recueillis :

- Les emplois y sont souvent permanents;
- Il y a davantage d'emplois à temps plein et un effort est mis pour que les employés saisonniers atteignent le nombre de semaines minimal nécessaire pour se qualifier à l'assurance-emploi;
- Le salaire est en moyenne supérieur au reste du marché;
- La discussion avec les dirigeants est possible, étant plus près des instances décisionnelles;
- La qualité des relations entre dirigeants et employés importe, tant pour le développement de l'entreprise que pour le climat de travail dans la coopérative;
- Des formations sont offertes;
- Des uniformes sont offerts.

Tous ces éléments qui, aux yeux de nos participants, réfèrent aux conditions de travail, sont généralement considérés comme une force des coopératives du milieu, qui contribue à une meilleure répartition de la richesse. Or, certains points, dont celui des salaires, sont perçus par les personnes impliquées dans le développement socioéconomique du milieu, comme une menace pour les coopératives. Certaines d'entre elles, affirme-t-on, risquent de ne plus pouvoir faire face à la concurrence. Cette question, qui peut en effet susciter de poignants débats, amènera certes les dirigeants et employés à discuter de l'avenir de leur entreprise. C'est là que les valeurs coopératives de chacun, bien que souvent laissées sous silence, se manifesteront.

3.3.3 Le partage des valeurs coopératives par les employés

L'histoire des coopératives des Îles ne s'est pas construite sans conflits. Bien souvent, la question des salaires a été le principal enjeu, un litige qui, selon un de nos participants, était absent dans les premiers temps du mouvement coopératif. « *La première gang ne regardait pas les salaires, ni les conditions de travail. Il fallait assurer la permanence du service et introduire le commerce de navigation. Chez l'autre (gang), ils allaient là pour le salaire ...* ».

Aujourd'hui, nous le soulignons plus haut et nous y reviendrons plus loin, le travail bénévole est de moins en moins populaire, alors que les profits personnels prennent bien souvent le dessus sur le mieux-être de l'entreprise collective. Les valeurs et principes coopératifs sont, selon plusieurs, méconnus du personnel des coopératives. Cet état de fait est-il à rapprocher du peu de formation à ce sujet? Comme chez les membres, on distingue les employés plus âgés des plus jeunes, dans l'adhésion aux valeurs coopératives. L'exception se trouve encore une fois dans le secteur financier où les Caisses, qui valorisent la spécificité coopérative et éduquent leurs employés à ce sujet, perçoivent des résultats concrets. Les employés sont fiers de ces valeurs. Leur force, nous disait l'un des dirigeants : « *c'est qu'on travaille ensemble. Si tu veux que ça marche, il faut que les employés marchent!* ». Le contexte financier des Caisses n'est certes pas celui de l'ensemble des coopératives. Selon un participant, si le partage des valeurs coopératives est un facteur important dans le développement et dans la réussite de l'entreprise, il demeure que cette dernière doit aussi faire ses preuves pour susciter la crédibilité et l'engagement de ses membres et employés.

3.4 La contribution des coopératives au développement du milieu

Dans l'histoire madelinienne, la contribution des coopératives au développement socioéconomique est indiscutable. Non seulement elles ont permis aux Madelinots de **prendre en main, localement, le secteur de la pêche mais aussi celui du transport maritime, de la consommation et de la majorité des services financiers**. Les secteurs de coopération se sont diversifiés et, aujourd'hui, le nombre d'emplois reliés aux coopératives — bien souvent des emplois de qualité — est considérable. Les retombées des coopératives ne se limitent cependant pas à la **prise en charge de secteurs stratégiques** et au **nombre d'emplois créés**. Pour cette raison, nous nous

sommes attardées à connaître les différentes formes de soutien au milieu, à la façon dont les coopératives permettent aujourd'hui le développement et enfin, à vérifier si elles contribuent, ou non, au respect de l'environnement.

« C'est une approche différente, le mot coopératif le dit. C'est en bout de ligne, les retombées sur le milieu, en ristournes ou autres. En contribuant, les sous qu'on met se répercutent sur la communauté et restent dans le milieu : dans les cours d'écoles, les toitures d'église, les activités.... C'est ça que j'aime. (...) Regarde Desjardins, le million en ristournes données aux membres, c'est de l'argent que les banques auraient conservé. » Les exemples sont multiples et tous sont témoins de l'importance du soutien — bien souvent financier — que les coopératives apportent dans l'organisation d'activités locales ou régionales. Si certains participants soutiennent que les entreprises privées peuvent en faire autant, l'idée générale est à l'effet que le soutien au milieu demeure une force des coopératives.

Ainsi, parmi les diverses **formes de soutien au milieu**, on nous a nommé :

- Les ristournes aux membres;
- Les dons et commandites aux organismes, festivals, activités, sports et loisirs, à la pastorale, etc.;
- La formation aux employés et dirigeants;
- Le soutien aux producteurs locaux;
- Les achats locaux;
- Le soutien aux jeunes, sous forme de bourses d'études, de stages, d'expériences entrepreneuriales, d'initiation aux rouages d'un conseil d'administration, etc.;
- Les initiatives environnementales.

Le septième principe coopératif fait référence à la communauté et au développement durable, dont l'une des composantes concerne le **respect de l'environnement**. La plupart des coopératives des Îles ont en effet leurs pratiques « vertes », qu'elles identifient au respect des normes ministérielles ou, à l'interne, aux « virages papier ». Certes, ce sont les coopératives d'alimentation qui ont parti le bal avec l'introduction des sacs réutilisables et avec un fonds dédié à la sensibilisation des jeunes du milieu scolaire aux problématiques environnementales. Les Caisses et les coopératives

d'alimentation sont considérées comme ayant une longueur d'avance au plan de l'environnement. Toutefois, pour plusieurs, que ces virages soient discrets ou davantage publicisés, ils suivent plutôt un courant d'envergure nationale, voire internationale, non exclusif aux coopératives.

La contribution des coopératives au développement socioéconomique ne se limite toutefois pas à ces initiatives. La **prise en charge de secteurs économiques, stratégiques, le nombre d'emplois créés, le soutien au milieu**, mais aussi la **qualité des milieux de travail** sont des contributions importantes au développement du milieu.

À ce portrait s'ajoute un dernier élément : celui **d'avoir permis à d'autres entreprises madelinienes** de voir le jour ou de survivre. Nous pouvons ici penser aux filiales de la CTMA, à La Boulangerie Régionale, à Pêcheries Gros-Cap et aux Cochons Tout Ronds, qui doivent leur existence en grande partie à une ou plusieurs coopératives. En fait, non seulement les coopératives présentes aujourd'hui ont permis la sauvegarde ou la création d'entreprises mais c'est parfois tout un secteur d'activités qui est soutenu par la coopération. Il importe néanmoins d'ajouter que les coopératives ne détiennent pas à elles seules le rôle de « sauveur ». La réciproque a également été vue, comme dans le cas de la *Coopérative de solidarité en production animale* pour qui le partenariat avec la boucherie Côte à Côte est essentiel. Celle-ci a transféré une partie de sa production à la coopérative.

3.5 Les perspectives d'avenir des entreprises coopératives

Dans cette section, nous regroupons les perspectives d'avenir par secteur d'activités, ceux-ci se distinguant considérablement par leur vision respective.

Les coopératives du **secteur financier** sont très positives face à leur avenir. Elles se veulent prudentes mais demeurent confiantes, en grande partie à cause de leurs résultats financiers croissants, mais aussi grâce à la force de leur équipe de travail et de leurs valeurs communes.

Le secteur de **l'alimentation** est, selon un participant, un secteur malade. La menace est forte, les rumeurs d'implantation d'un gros compétiteur dans un futur rapproché vont

bon cours, et l'avenir est incertain. Certains parlent de fusion des trois coopératives, d'autres mentionnent un changement de distributeurs. Quoi qu'il en soit, de fortes discussions et des choix cruciaux sont à prévoir.

Du côté du **transport**, on prévoit une certaine stabilité, avec toutefois une approche différente depuis l'instauration de la politique d'équilibre budgétaire par le gouvernement fédéral. L'impossibilité de faire des profits réduit, en quelque sorte, l'enthousiasme face au développement de l'entreprise et risque d'inciter les dirigeants à miser davantage sur le développement de leurs filiales.

En **agriculture**, la Coopérative de solidarité en production animale est consciente de son potentiel d'avenir mais est inquiète de ses faibles moyens, tandis que le secteur des **pêches**, qui dépend grandement de la ressource, d'un côté, tente de diversifier les espèces exploitées et, de l'autre, mise davantage sur la rentabilité, une année à la fois. La **CJS**, saisonnière, offrira ses services tant qu'il y aura un intérêt de la part des jeunes tandis que dans **l'habitation**, on ne prévoit aucun changement pour l'instant.

3.6 Synthèse

Parmi les sujets traités tout au long de cette section, plusieurs se recoupent. Les défis, les préoccupations, les membres, les perspectives d'avenir... Il s'agit souvent des mêmes éléments, différemment perçus par les personnes rencontrées. De leurs réponses toutefois se dégagent certains constats, que nous résumons ainsi :

- C'est en termes de rentabilité économique — d'efficacité (mieux répondre aux besoins) et d'efficience (le faire au moindre coût) — que la contribution des coopératives au développement local est d'abord perçue et valorisée. Ces objectifs prévalent sur les termes de solidarité et d'entraide, qui demeurent complémentaires;
- Le souci du développement local figure dans la mission centrale des coopératives et fait référence à des aspects variés : économiques, sociaux, mais aussi environnementaux;
- La prise en charge de secteurs économiques stratégiques constitue une des principales contributions des coopératives au développement du milieu;

- Depuis les trente dernières années, en dépit du nombre croissant de membres au sein des coopératives, on remarque un changement significatif dans l'attachement et l'implication des membres dans les coopératives. Ceux qui participent activement et qui s'impliquent dans l'administration sont en grande majorité très âgés, alors que le recrutement de jeunes membres bénévoles est difficile; il y aurait, toutefois, récemment, une certaine tendance à la féminisation et à la présence accrue de jeunes au sein des structures coopératives ;
- Les membres sont plus nombreux aux Îles qu'ailleurs au Québec à participer aux assemblées générales de leur coopérative;
- La transparence, la communication entre membres, employés et dirigeants, ainsi qu'une structure organisationnelle et des rôles clairement définis sont des éléments favorables au bon fonctionnement des coopératives et ils contribuent à prévenir les conflits;
- Faire face à la concurrence constitue, de nos jours, une préoccupation grandissante des coopératives;
- L'affiliation à une fédération facilite l'accès à divers services conseils et à des formations, permettant aux coopératives de s'adapter aux changements du marché. L'accès à la formation constitue un des services fédérés les plus appréciés;
- L'éducation à la formule coopérative, comme le suggère un des principes coopératifs, n'est mis en action que dans un des secteurs de la coopération, le secteur financier;
- Il semble bien que la formule coopérative n'amène pas les gens à s'engager davantage dans un projet d'entreprise, mais plutôt que l'engagement est requis pour le fonctionnement même de la coopérative. La coopération ne peut pas être imposée de l'extérieur et l'entreprise ne peut pas imposer l'engagement des membres;
- Les succès (financiers et de bons services) de l'entreprise augmentent le sentiment d'appartenance à cette dernière et l'engagement de ses membres s'ensuit. Il est ainsi important de connaître et de valoriser les succès des entreprises coopératives, pour développer la fierté et l'implication au sein de l'entreprise et conséquemment, envers la coopération et la formule d'entreprise coopérative.

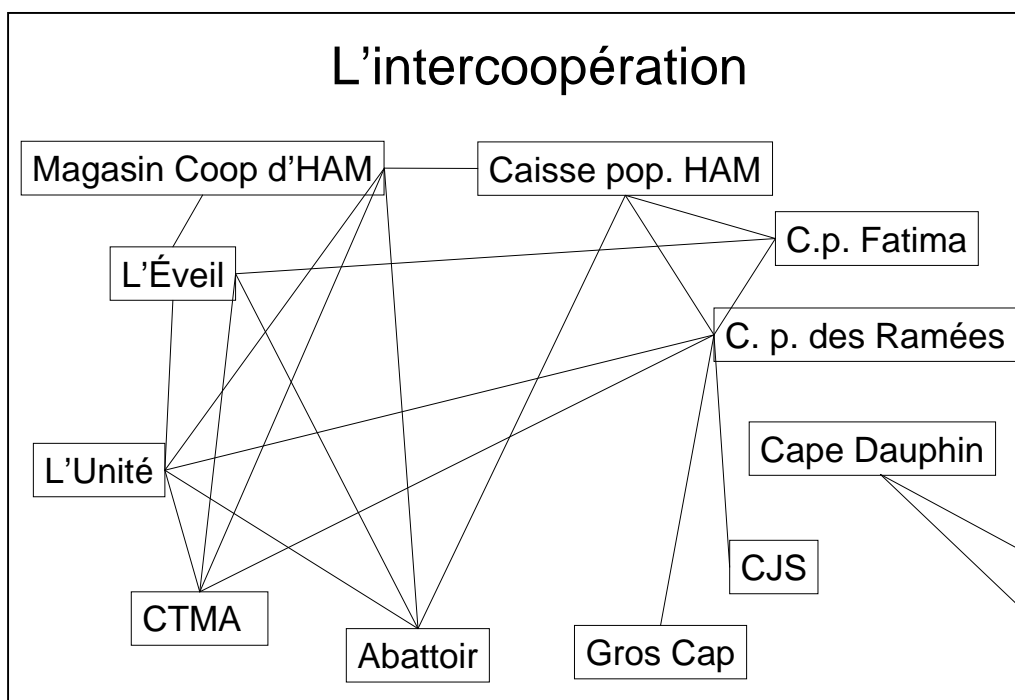
4. L'INTERCOOPÉRATION

Tout lien d'entraide établi entre les coopératives représente, selon nous, une forme d'intercoopération. Que ce soit par des affiliations, par des projets conjoints, des activités communes ou tout simplement des ententes et des échanges d'informations, les exemples de rapports de collaboration entre les entreprises coopératives des Îles sont nombreux.

Pourtant de prime abord, les participants ont eu tendance à déplorer le peu d'intercoopération dans l'archipel et ils ont affirmé qu'il y avait, sur ce point, place à amélioration. Déjà, au début des années 1970, Bariteau faisait remarquer qu'il « n'y a pas de stratégie d'ensemble du mouvement coopératif des Îles [...] Un Conseil, pour regrouper les divers coopérateurs au sein d'un organisme qu'ils contrôlèrent, serait souhaitable afin de susciter une prise de conscience des problèmes qu'ils rencontrent et stimuler une réorganisation du mouvement coopératif dans des nouveaux secteurs » (Bariteau, *Le Radar* 6 oct 1972, p4-5). Aujourd'hui, l'intercoopération pourrait jouer un rôle, nous dit-on, dans la promotion de la coopération, sans toutefois que l'idée de Conseil ou de Table de concertation n'ait été proposée.

En dépit de l'absence de regroupement coopératif, les liens entre coopératives tels que décrits par les participants eux-mêmes nous suggèrent l'existence d'un « tissu coopératif » bien réel. L'esquisse de ce « tissu » est présentée à la figure 5, où chacun des traits représente un lien quelconque entre les entreprises coopératives.

Figure 5 : Esquisse des liens établis entre les coopératives actives des Îles-de-la-Madeleine



Selon les représentants des fédérations contactés dans le cadre de cette étude, les Îles-de-la-Madeleine se démarquent encore aujourd’hui par la place importante accordée à l’intercoopération. Les coopératives d’un même secteur se consultent et entreprennent des projets conjoints, que ce soit pour l’acquisition d’entreprises, l’offre de commandites ou encore pour la mise en commun de campagnes publicitaires. Au niveau intersectoriel, plusieurs exemples viennent confirmer la présence d’intercoopération. Annuellement, les Caisses Desjardins participent à une activité sociale avec les membres dirigeants des coopératives d’alimentation; un représentant du secteur financier siège sur le comité de la CJS; les coopératives d’alimentation sont membres de la CTMA et de la Coopérative de solidarité en production animale, en plus de soutenir cette dernière par différents moyens. « Elles ont cessé ou diminué au maximum la production de saucisses dans leur magasin, elles ont prêté une machine à l’abattoir, elles ont réduit leur marge de profit en offrant le veau local au même prix que le veau importé, pour que le consommateur ne prétexte pas le prix plus élevé ... » (Chevrier, 2006 :11).

Ainsi, les exemples d’intercoopération sont nombreux parmi les coopératives existantes. La Cape Dauphin Fishermen’s Coop, comme l’illustre la figure 5, n’entretient pas de

liens avec les coopératives du milieu, fort probablement isolée des autres coopératives madeliniennes par la barrière linguistique³³. Néanmoins, elle échange des informations et entretient des liens d'affaires avec les coopératives de pêche des Maritimes. Récemment, une coopérative de la Côte-Nord s'est rendue à Grosse-Île pour s'informer de son mode de fonctionnement, ce qui révèle une certaine forme de réseautage.

5. LE MOUVEMENT COOPÉRATIF

« On ne trouve pas de résonance de l'idéologie coopérative, surtout chez les jeunes. La seule dimension qui demeure est la dimension économique. Les coopératives de production sont en perte de vitesse [...] et on peut s'interroger sur l'avenir de la coopération aux Îles, à moins qu'une réforme en profondeur ne soit entreprise ». Pierre-A. Bélanger écrivait ces lignes en 1970, mais l'histoire nous montre que le mouvement n'allait pas s'éteindre. Près de quarante ans plus tard, nous nous interrogeons à nouveau sur l'avenir de la coopération aux Îles, mais aussi sur l'ancrage du mouvement coopératif dans la population madelinienne³⁴.

5.1 Le mouvement coopératif, le connaissons-nous encore?

Par mouvement coopératif, nous faisons référence à l'ensemble des coopératives juridiquement constituées certes, mais aussi à des valeurs, à des principes, à un réseautage. Il s'agit d'un mouvement qui a marqué non seulement les Îles-de-la-Madeleine mais le Québec tout entier. Par notre question portant sur la connaissance ou la reconnaissance de ce mouvement, nous nous sommes aperçu que peu de participants s'y référaient. Peu se sentaient en faire partie, à l'exception des véritables vétérans de la coopération. Notre plus jeune participant nous confirmait : « *Je n'ai pas beaucoup de bagage parce que j'étais comme la plupart des gens qui ne sont pas au courant des coops. Mis à part les ristournes, c'est méconnu, c'est une formule intéressante mais les gens ne la connaissent pas* ».

³³ La Cape Dauphin Fishermen's Coop est située à Grosse-Île, la municipalité anglophone de l'archipel.

³⁴ Il y a lieu de noter que «...même réduite à sa dimension économique, la coopération est toujours la coopération; elle ne se distingue pas par ses missions complémentaires, mais bien par un mode de propriété, d'organisation et de fonctionnement différent de celui des entreprises étatiques ou privées» (G. Massicotte, communication personnelle du 7 octobre 2007)

Non seulement la population ne semble pas consciente d'un mouvement plus large mais on méconnaît même les coopératives qui marquent encore aujourd'hui le paysage socioéconomique local. Devant la liste des coopératives du milieu, les participants ont réagi : la CTMA fait sourire; la coopérative de Gros-Cap ne serait plus qu'une compagnie privée; Cap Dauphin est jugée non pas pour ce qu'elle a apporté à ses membres mais plutôt pour son intrusion dans le paysage hautement concurrentiel du secteur des pêches; les Caisses sont accusées d'être comme les banques, tandis qu'on ignore la présence des coopératives d'habitation, et que l'abattoir est méconnu. On connaît très peu la CJS tandis que des organismes sans but lucratif (OSBL) sont présumés être des coopératives. D'emblée, on mentionne les coopératives d'alimentation : les seules à être reconnues invariablement sous l'appellation de « coop » mais dont le trait distinctif se réduit souvent à leurs ristournes.

Deux constats se dégagent : 1) Au sein même des membres de coopératives et des organismes de développement du milieu, on connaît mal les coopératives. Qu'en est-il de la population en général? 2) Les coopératives non financières du milieu ne semblent pas se sentir parties d'un mouvement coopératif d'ensemble. L'appartenance à un mouvement plus englobant se retrouve effectivement au sein des Caisses, avec le mouvement Desjardins et, à un degré moindre, au sein des coopératives d'alimentation et de la CJS. Les participants expliquent que ce sentiment d'appartenance est dû, en grande partie, à leur fédération. On n'est ni conscient du réseautage ou du « tissu coopératif » ni de la place actuelle des coopératives dans le milieu. On se remémore les débuts des années trente avec nostalgie, sans pour autant être informé de l'histoire plus récente des coopératives locales et de leurs contributions spécifiques à l'archipel. Finalement on blâme les coopératives de trop se préoccuper de leur rentabilité, comme si seule leur mission sociale devait les guider, au détriment de leur mission d'entreprise.

5.2 Perception du mouvement, contexte d'émergence et contexte actuel

Les représentants des organismes de développement du milieu s'entendent pour dire que la formule coopérative fonctionne lorsqu'il s'agit de la formule appropriée, mais qu'au cours des dernières années, très peu de projets présentés ont semblé s'y prêter. Les coopératives en place affirment avoir choisi la formule d'entreprise collective parce

que seul, aucun membre n'aurait pu y arriver, ou parce qu'on faisait face à un besoin d'intérêt collectif.

Le regard tourné vers le passé a amené les participants à évoquer l'hypothèse selon laquelle la formule coopérative a constitué une solution à la misère et à l'exploitation. « *Les coops ... c'est ça, c'est parce qu'on se faisait exploiter par quelqu'un* ». « *Dans le milieu des pêches, ça a été le cas au tout début, et encore récemment, avec l'arrivée de Cap Dauphin* ». La création de cette coopérative a été vue, par ses membres, comme un moyen de mettre fin à ce qu'ils percevaient comme une exploitation et leur a permis de prendre un certain contrôle sur le prix donné à quai. Cette expérience appuie les propos de Bariteau, selon qui « le mouvement coopératif n'est pas une solution de désespoir à laquelle on s'attache lorsque l'entreprise privée s'effondre. Il est un des principaux moyens pour reprendre en main une économie dont le contrôle nous échappe » (1972).

La figure 1 (p.11) nous révélait qu'entre 1995 et 2000, le nombre de coopératives constituées a atteint un niveau non égalé depuis les années 1960. Un regard sur la situation socioéconomique des années 1990 nous révèle que l'archipel vivait à ce moment-là des événements difficiles, avec le moratoire sur les pêches, la réforme de l'assurance-emploi, les coupures budgétaires tant au fédéral qu'au provincial, les fermetures d'usines, la période d'inactivité chez Mines Seleine; avec pour conséquences l'appauvrissement général et l'exode des jeunes et des familles vers le continent (MRC, SADC, CLD, 1998 :1).

Selon l'ensemble des personnes consultées pour cette étude, la coopération n'est toutefois pas tributaire des situations d'exploitation et de misère bien qu'elle y soit souvent reliée. Dans une perspective davantage tournée vers l'avenir, on perçoit également la coopération comme un moyen potentiel de faire contrepoids au « *capitalisme sauvage* » et au contrôle grandissant des grandes multinationales. Il s'agirait d'une formule qui, après s'être implantée en force dans l'archipel pour ensuite perdre de sa popularité, pourrait reprendre de la vigueur, cette fois comme solution de rechange au modèle de développement capitaliste grandissant.

Des 11 coopératives actives (excluant les coopératives d'habitation), 8 ont été constituées avant 1950³⁵. Le contexte d'émergence de ces coopératives, et celui d'aujourd'hui diffèrent largement. « *Les coopératives sont nées alors qu'on n'avait rien, mais aujourd'hui, on a tout* ». Pour les coopératives d'alors, on parle davantage de choix effectués lorsque aucune autre solution de rechange n'était envisageable.

Le contexte actuel est certes différent, et ce, particulièrement dans le domaine de la consommation où l'offre ne cesse d'augmenter. La concurrence est de plus en plus forte et « la mondialisation entraîne un phénomène de concentration industrielle que les secteurs coopératifs ont du mal à suivre, qui les oblige à se restructurer et à se renforcer considérablement, notamment au plan de la capitalisation » (Bouchard, Rondot et de Kerstat, 2003). Nos participants accusent les politiques gouvernementales d'être contradictoires en encourageant, d'une part, les entreprises coopératives en démarrage et, d'autre part, en favorisant le libre marché, contexte dans lequel les coopératives sont plus vulnérables. Par ailleurs, on ajoute que la population aujourd'hui est trop confortable et que l'éventail de possibilités est trop large pour que la coopérative soit une solution intéressante. On note finalement une diminution du nombre de leaders, perçus comme étant indispensables à l'expansion et à la pérennité du mouvement coopératif.

5.3 Les valeurs actuelles

« *Aux Îles, c'est pareil! Quand tu reviens du COSCO à Moncton avec de la poudre à laver en spécial, t'es pas mal pareil. Oui, il y a encore une certaine solidarité, mais aujourd'hui, c'est bien plus « où est-ce que la livre de beurre est moins chère?* ». Cette phrase est prononcée certes avec un certain cynisme, mais sans aucune nostalgie. Les possibilités matérielles changent, il s'agit là d'un fait incontesté. Dans ces nouvelles conditions, les valeurs coopératives paraissent avoir du mal à se trouver une place.

Il y a à peine 8 ans, la CJS faisait son apparition aux Îles-de-la-Madeleine et déjà, on s'aperçoit du changement. Si les jeunes recrutés étaient, dans les premières saisons, des étudiants de secondaire 4 et 5, les jeunes aujourd'hui impliqués proviennent plutôt

³⁵ La Caisse Desjardins des Ramées a été formée en 2000 mais à partir de la fusion des Caisses de Bassin, du Havre-Aubert et de Lavernière, celles-ci présentes depuis la fin des années 1930.

des secondaires 2 et 3. « *Les jeunes qui préfèrent travailler pour gagner leur argent de poche sont de plus en plus jeunes et le but premier de la CJS n'est pas de gagner de l'argent* ».

La recherche de profits semble en effet de plus en plus généralisée alors que l'implication active dans une coopérative est perçue comme un travail bénévole, activité également en perte de popularité. Nos participants notent un individualisme grandissant et des valeurs monétaires de plus en plus présentes. « *Le prix fait foi de tout ...* », nous a-t-on répété. « *Et les consommateurs, bien que membres d'une coopérative, vont continuer à aller au plus offrant* ».

Tous s'accordent sur une chose, avec nostalgie ou par simple constatation de la réalité : la fidélité des membres n'y est plus. Si le « *cœur est à gauche, la poche est à droite* » et l'argent pèse lourd dans la balance.

« Il n'y a plus d'esprit d'appartenance, les employés sont détachés... Ils ne placent pas les intérêts de la coop, du collectif, au dessus de leurs intérêts individuels. Dans une coop, tu ne devrais pas avoir un esprit d'appartenance à un syndicat. Tu travailles pour les membres, les propriétaires, qui sont tes clients... Aujourd'hui, je pense que chacun travaille pour son sort personnel. C'est comme ça pour tout le monde, ce n'est pas leur faute et c'est compréhensible. Mais c'est la vision à long terme qui est absente. »

À la question « qu'en est-il des valeurs coopératives? », les participants ont hésité à répondre. Ces valeurs subsistent, certes, mais en marge de la recherche de profits immédiats. Certains les promeuvent au sein de leur coopérative, tandis que d'autres les attribuent tout autant à des entreprises corporatives. À ce sujet, les opinions convergent. Les principes d'entraide, de développement social et de solidarité ne sont pas l'exclusivité des entreprises ayant adopté la formule juridique coopérative. Parmi ces dernières, on nous a d'ailleurs répondu, en rapport avec les valeurs de coopération : « *Tout le monde est pour la vertu, mais disons que nous... nous sommes des catholiques non pratiquants!* »

5.3 Avantages et inconvénients de la formule coopérative

Comme toutes autres formes d'entreprises, la coopérative détient ses avantages et ses inconvénients. À la suite de nos entretiens, nous avons regroupé les forces et faiblesses de la formule, selon qu'elles relèvent du niveau économique, social ou organisationnel.

Tableau 7 : Avantages et inconvénients de la formule coopérative selon les participants à l'étude

	Avantages	Inconvénients
Économiques	<ul style="list-style-type: none"> • La meilleure répartition de la richesse. « <i>Quand on redonne à la communauté, c'est tout le monde qui est éclaboussé!</i> »; • L'accès à un plus grand nombre de subventions au démarrage; • Les profits restent dans le milieu; • Davantage d'achats locaux; • Les ristournes; • La connaissance de la provenance de l'argent et de ses fins; • La possibilité de création d'entreprises; • L'assurance de payer le prix coûtant « <i>pouvoir être certain de ne pas se faire avoir</i> »; • L'offre de services là où le privé ne veut s'implanter; • Les emplois plus rémunérateurs; • Un contrôle sur les ressources du milieu. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'impossibilité de faire d'importants profits au plan individuel « <i>S'il y a de l'argent à faire, tu ne te fais pas une coop</i> »; • L'impossibilité de faire fructifier l'investissement financier. « <i>It's like it's yours but it's not</i> »; • La formule est limitative (par exemple, 50% du chiffre d'affaires doivent provenir des membres); • Les bénéfices marginaux, dont certains crédits d'impôts, des prêts hypothécaires ou des assurances, sont plus intéressants dans une entreprise à capital-actions; • Le développement de l'entreprise peut être compromis par les ristournes; • Peu de marge de manœuvre (dû entre autres aux conditions de travail supérieures); • Les ristournes n'assurent pas la fidélité des membres « <i>Même avec une ristourne de un million, les clients vont continuer à aller où c'est le moins cher</i> ».
Sociaux	<ul style="list-style-type: none"> • La vie démocratique : le point de vue de tous est considéré, rien n'est oublié; • La primauté de l'humain. « <i>Lors de l'automatisation, les employés ont été réaffectés à d'autres tâches plutôt que d'être coupés, comme ce fut le cas dans les banques</i> »; • La main-d'œuvre est locale; • La mission demeure « <i>collée</i> » 	<ul style="list-style-type: none"> • La vie démocratique : la gestion est plus lourde et complexe, les processus de prises de décisions sont longs; • La méconnaissance des rouages administratifs de plusieurs membres nuit au développement de l'entreprise. « <i>Il faut laisser la place aux vrais leaders parce que sinon, n'importe qui peut décider</i> »

	<i>aux besoins des gens »;</i> <ul style="list-style-type: none"> • La stabilité du personnel et des emplois; • La connaissance de ceux pour qui on travaille; • Meilleures conditions et qualité du milieu de travail; • L'image projetée (absence de perception d'exploitation); • Solidarité. 	<i>n'importe quoi »;</i> <ul style="list-style-type: none"> • La réticence des membres à s'impliquer; • L'interaction à plusieurs exige beaucoup de compromis; • La difficulté de convaincre l'ensemble des membres d'investir.
Organisationnels	<ul style="list-style-type: none"> • L'ouverture à l'échange d'informations diverses; • La pluralité des idées, due au regroupement de personnes; • La complémentarité des expertises; • La facilité d'augmenter le nombre de membres; • La création de réseaux; • L'accès à des services fédérés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le poids de la « <i>paperasse</i> » peut être lourd pour les petites coopératives.

La question de la démocratie, si elle est perçue comme positive par certains, est évoquée par d'autres dans son sens contraignant, du point de vue économique de l'entreprise. En ce sens, un participant exprimait « *qu'une coop, pour que ça marche, les membres ne doivent pas s'impliquer. Ça prend de bons leaders qui bénéficient d'une grande indépendance. Les membres ne doivent pas se mêler de la gestion puisqu'ils s'y connaissent peu, malgré ce qu'ils peuvent croire. Ça prend une vision d'avenir et les membres risquent trop de vouloir bénéficier du succès et penser davantage à leur profit qu'à un réinvestissement.* » Ainsi, certains souhaiteraient une vie démocratique plus mouvementée avec plus de participation des membres (opinion davantage partagée par les plus petites coopératives) tandis que d'autres au contraire, la préfèrent plus discrète.

5.4 L'éducation coopérative

Dans les débuts de la coopération, les leaders coopérateurs organisaient des cercles d'études pour informer la population des avantages que pourrait comporter la formule coopérative. Cette forme d'animation-éducation populaire n'a toutefois pas duré et, aujourd'hui, si l'on exclut le cas des Caisses Desjardins qui mettent à présent l'accent sur la distinction coopérative dans la formation des employés, les coopérateurs déplorent l'absence d'éducation coopérative. Comme nous le mentionnions précédemment, l'histoire, passée et actuelle du mouvement coopératif, ainsi que sa

contribution au développement socioéconomique demeurent méconnues chez les plus jeunes générations. Non seulement la population en général est peu informée de l'impact des coopératives, mais les coopératives elles-mêmes ne déploient que peu d'efforts pour faire connaître à leurs membres le bien-fondé de leur propre formule.

En dépit des contraintes financières et de la concurrence de plus en plus préoccupante, certaines coopératives nous ont fait valoir les bienfaits de l'éducation au modèle coopératif et la connaissance de ses origines et de ses retombées. Ces considérations ne sont toutefois pas nouvelles. On pouvait lire, en 1972, dans le journal local, que « tant que le coopérateur ne connaîtra pas parfaitement les avantages de sa formule coopérative il ne pourra pas en tirer profit. L'éducation est certainement le premier domaine auquel devraient s'attaquer les coopératives » (Achille Hubert, *Le Radar*, 20 mai 1972).

Ce qu'on nomme aujourd'hui la distinction coopérative pourrait s'avérer être un élément à brandir pour faire face à la concurrence. Bouchard, Rondot et de Kerstat, en 2003, écrivaient : « Le bilan social est également une pratique que les coopératives peuvent déployer pour mettre en valeur leur spécificité ». En ce sens, quelques suggestions ont été amenées par les participants :

- Appuyer sur la distinction coopérative (voir la note 34) en assemblée générale annuelle et faire valoir les forces de la formule coopérative;
- Intégrer l'histoire de la coopération dans la formation scolaire des jeunes de niveau secondaire, que ce soit dans les cours d'économie ou d'histoire;
- Organiser des fins de semaine de formation coopérative, où la formule serait expliquée et ses succès, ses forces et faiblesses discutés.

Néanmoins, selon quelques représentants des organismes locaux de développement, si la connaissance de la formule est importante, il importe d'abord de promouvoir l'entrepreneuriat. « *Il faut avant tout former des entrepreneurs et ils décideront eux-mêmes, ils évalueront si l'environnement est propice à la coopération* ».

5.5 Les secteurs potentiels de développement de coopératives

Le sujet des secteurs potentiels à développer à l'aide de la formule coopérative que nous introduisons dans nos entretiens appelait les participants à se demander s'ils percevaient des besoins collectifs non comblés au sein de la communauté madelinienne. Des personnes issues de secteurs d'activités différents se sont donc exprimées sur la question. Les secteurs potentiels discutés se limitent à quatre, les deux premiers étant largement soutenus par nos répondants.

- Le secteur de **l'habitation**, avec des logements pour personnes âgées autonomes et semi autonomes. Il s'agit là d'un secteur dans lequel des coopératives se sont créées à travers la province et qui pourrait répondre à un besoin de la population de l'archipel;
- Les **services funéraires**. À la différence du premier, il ne s'agit pas d'un service absent de l'archipel mais plutôt d'un service offert par une seule entreprise qui en détient le monopole. Il s'agit d'un domaine où la coopération s'est introduite à plusieurs endroits au pays, dont à l'Île du Prince-Édouard, et plusieurs participants ont mentionné ce secteur comme offrant un potentiel de développement;
- Les **services à domicile** constituent un secteur où des besoins se font sentir dans l'archipel et où la coopération a fait ses preuves ailleurs au Québec;
- Enfin, le secteur des **pêches et de la mariculture** sont mentionnés parmi les secteurs potentiels, sans pour autant que des besoins concrets soient spécifiés.

5.6 Le rôle des coopérateurs actuels

Les Îles-de-la-Madeleine sont riches de leur histoire coopérative. L'expertise est présente et pourrait être exploitée davantage. Selon l'ensemble de nos participants, les coopérateurs et leaders actuels ont encore un rôle à jouer vis-à-vis l'avenir des coopératives et de la coopération. Que ce soit par un partage de leurs expériences respectives, par la transmission de leurs connaissances, par un soutien aux entreprises coopératives en démarrage ou encore par la promotion de la formule coopérative, les coopérateurs semblent prêts à s'impliquer et à partager leur savoir. Il s'agit de personnes ressources compétentes qu'il y aurait lieu de solliciter dans l'avenir.

5.7 Synthèse

- L'idée d'un mouvement coopératif solidaire et dynamique réfère davantage aux débuts de la coopération qu'au réseau des coopératives actuelles, lui-même méconnu. Les entreprises coopératives d'aujourd'hui sont généralement confondues avec les autres acteurs économiques du milieu, sans qu'une attention particulière ne soit portée à une quelconque distinction coopérative. Leur histoire et leur contribution au développement de l'archipel semblent avoir été reléguées aux oubliettes, alors que leur impact actuel n'est que peu reconnu.
- Les coopératives sont affectées par les effets de la concurrence, tout comme le sont les entreprises privées. Certains participants estiment que les coopératives doivent sacrifier leur originalité coopérative pour s'adapter à ce nouvel environnement. D'autres comptent plutôt sur les atouts que détiennent les coopératives pour relever les défis que pose le contexte concurrentiel d'aujourd'hui, en mettant l'accent sur la solidarité avec le milieu et sur la solidarité entre entreprises coopératives comme stratégie de développement.
- Les conditions matérielles de la société ont changé depuis les premiers temps de la coopération. Les valeurs et les comportements sociaux ont eux aussi évolué et continueront de le faire. La formule s'est diversifiée au fil des ans et adaptée aux nouveaux contextes. Par exemple, on a assisté à l'apparition des coopératives de travail et des coopératives de solidarité, mais aussi à la création d'entreprises privées gérées par des coopératives. Dans l'esprit général, si la coopération est encore possible, elle ne s'actualise pas exclusivement dans sa formule juridique, et il importe de considérer des formules hybrides, des formes de partenariat coopératives-compagnies privées, pour bénéficier de plus nombreux avantages.
- Si les gens se sont regroupés dans un premier temps pour mettre fin à une certaine forme d'exploitation, ils l'ont fait par la suite pour répondre à des besoins collectifs spécifiques, non comblés par les services en place. Il semble que les valeurs et le contexte actuels, dans le domaine de la consommation, obligent les coopératives de cette catégorie à se redéfinir du point de vue de l'organisation du travail versus le prix des produits. Par ailleurs, la coopération demeure une solution pertinente dans de nouveaux secteurs de services.
- Les coopératives en place, les relations qu'elles entretiennent entre elles et l'expertise des coopérateurs actuels constituent un riche patrimoine et des ressources non négligeables pour le milieu et pour une éventuelle éducation

coopérative. Cette dernière permettrait d'une part de valoriser les particularités des coopératives locales mais surtout assurerait, par une meilleure connaissance de la coopération, que la formule d'entreprises coopératives demeure une approche envisageable dans les modèles d'entreprises à développer aux Îles-de-la-Madeleine.

CONCLUSION

La présente étude visait à comprendre comment le mouvement coopératif avait contribué, et s'il contribue toujours, au développement social et économique des Îles-de-la-Madeleine. A-t-il aussi un potentiel pour l'avenir? Par la recension et la description de chacune des coopératives qui ont sillonné le paysage madelinot depuis 40 ans, en retraçant l'évolution de chacun des secteurs d'activités dans lesquels la coopération s'est imposée, en mettant en évidence les forces et les faiblesses des coopératives actives et, finalement, en portant une attention aux tendances du mouvement coopératif, nous avons documenté un pan de la vie de la communauté dans laquelle nous vivons.

L'apport des coopératives au développement socioéconomique des Îles-de-la-Madeleine est indiscutable et les ornières tracées par les pionniers coopérateurs sont encore bien visibles aujourd'hui. Pierre-A. Bélanger le soutenait, les premières coopératives avaient permis l'introduction de la monnaie et initié un changement majeur dans le système commercial et social de l'époque. Aujourd'hui, plusieurs de ces coopératives sont encore bien implantées dans des secteurs cruciaux de la vie économique de l'archipel (secteurs du transport, de l'alimentation, des pêches, de l'agriculture et des services financiers), secteurs d'autant plus stratégiques qu'il s'agit d'un territoire insulaire. Considérant qu'il s'agit de communautés de pêche, insulaires, ayant indéniablement à «traverser» un bras de mer et à aborder au plus proche, il n'est peut-être pas surprenant de constater qu'on retrouve aux Îles-de-la-Madeleine la seule coopérative de transport en Amérique du Nord, des coopératives ayant développé des liens d'affaires avec les régions les plus voisines et culturellement apparentées, les Maritimes, et les seuls magasins d'alimentation coopératifs du Québec encore indépendants face à leurs fournisseurs.

Dans le secteur des pêcheries, l'histoire des coopératives a été mouvementée : formées dans chaque canton dans les années 1930, la coopération formelle dans les pêches

s'éteindra presque avec la faillite de PUQ en 1984. Aujourd'hui, dans ce secteur, il ne reste du mouvement coopératif que la vitalité de Pêcheries Gros-Cap (fière descendante de la coopérative) et la création récente de Cape Dauphin Fishermen's Cooperative. Devant l'impact de cette dernière et surtout devant le besoin manifeste de revoir le cadre de vie des communautés maritimes dans le contexte des nouvelles conditions du marché et du secteur (dont l'état des stocks et des mers, les coûts d'opération des bateaux de pêche, etc.), il y a lieu de se demander si les communautés de pêche n'auront pas, encore une fois, à considérer la coopération comme l'une des avenues possibles d'organisation socioéconomique locale.

Les entreprises coopératives offrent des emplois de qualité, soutiennent l'industrie locale et divers organismes et activités du milieu. Mais par-dessus tout, elles constituent une formule qui permet la création d'entreprises là où la mise en commun d'intérêts est nécessaire pour doter un collectif de personnes de services jugés par eux essentiels. La «coopérative de solidarité», utilisée aux Îles pour réanimer l'abattoir, un service structurant pour tout un secteur d'activités économiques, témoigne d'une nouvelle forme de coopération communautaire, liant le social et l'économique.

Au-delà de l'entreprise économique, une coopérative demeure une association de personnes qui partagent des valeurs et des principes de coopération. Si ceux-ci sont souvent en marge des considérations économiques — un fait que Bélanger notait déjà lors de son étude en 1970 — les entreprises coopératives demeurent, en filigrane, l'ossature de la société madelinienne. Actives dans les secteurs vitaux de l'archipel, elles tentent de rallier les deux pôles : l'économique et le social. Le développement, local ou régional, fait partie de la mission de l'ensemble des coopératives.

L'exercice de retour sur les origines et sur l'évolution du mouvement coopératif aux Îles-de-la-Madeleine que nous venons de faire met en évidence les réussites et les échecs des efforts de coopération aux Îles-de-la-Madeleine. En portant notre regard sur trois moments particuliers de l'histoire locale : les années 30-40, la décennie 60-70 et la période récente, avec des intervalles de 40 ans, il nous a semblé rejoindre les cycles de la grande histoire québécoise et les soubresauts du système socioéconomique, oscillant entre des organisations économiques d'intérêts individuels et une organisation prenant en compte des potentialités et des besoins plus collectifs ou communautaires. Les

périodes de difficultés ou de crises vécues dans les communautés semblent agir comme contextes favorables aux changements de perspectives, au retour à des formes d'entreprises de coopération.

Notre travail a mis en lumière la méconnaissance générale de l'histoire, des structures et des retombées actuelles du mouvement coopératif local et de l'intercoopération. Si la première vague de coopératives a été initiée par des actions d'éducation populaire (les cercles d'étude), la coopération des années 70 a davantage été marquée par les orientations du développement des régions et le soutien du gouvernement québécois. Aujourd'hui, dans la nouvelle géo-économie du développement, la réflexion sur la place de la coopération, comme outil pour faire face à la globalisation ou comme approche à privilégier dans l'organisation socioéconomique locale ou régionale, pourrait peut-être venir des fédérations, des CDR et des organismes de développement du milieu, nouveaux acteurs du développement. D'autres travaux pourraient aussi être menés, portant, par exemple, sur l'attitude et les comportements des jeunes à l'endroit de la coopération ou encore il pourrait être intéressant d'établir un certain arbre généalogique des coopératives et des coopérants, se demandant si les valeurs de la coopération n'empruntent pas, pour se transmettre, outre la voie de l'éducation coopérative, celle de la parenté ou de l'alliance. Par ailleurs, sachant la communauté insulaire particulièrement liée à son territoire et aux ressources naturelles, il serait intéressant d'étudier la pertinence du modèle coopératif à contribuer à la quête d'un développement durable des Îles-de-la-Madeleine.

Certes l'expérience coopérative des Îles-de-la-Madeleine est riche d'histoire. Ce patrimoine communautaire recèle un potentiel d'enseignement, voire même des potentialités d'avenir. À condition toutefois qu'il se transmette et qu'il suscite des innovations dans l'organisation sociale et économique de nos communautés. Pour que la coopération demeure un choix d'avenir et pour que les décisions relatives au développement durable des Îles-de-la-Madeleine soient prises de manière éclairée, une prise de conscience est nécessaire, tout comme la connaissance des dynamiques qui ont construit notre milieu est capitale.

BIBLIOGRAPHIE

- Arseneau Bussières S. et H. Chevrier, 2007. *Profil socio-économique de la communauté anglophone des Îles-de-la-Madeleine*. Îles-de-la-Madeleine : Centre de recherche sur les milieux insulaires et maritimes. Rapport présenté à Industrie Canada, vi + 83 p.
- Bariteau Claude, 1978. « Incidence locale du développement du capitalisme : le Havre-aux-Maisons », *Anthropologie et Sociétés*, vol. 2, no 2, p. 23-50
- Bariteau Claude, 1977. « Les limites du rôle des coopératives dans le développement d'une région capitaliste : l'exemple madelinot », *Revue de l'Université de Moncton*, 10,1. p. 27-39
- Bariteau Claude, 1972. « Un Conseil de la coopération aux Îles-de-la-Madeleine », *Le Radar*, 6 octobre, 1972, p. 4-5
- Bélanger Pierre-A., 1970. « Le mouvement coopératif », *Recherche sociographique*, vol.XI, no 3, p. 301-325
- Bélanger Pierre-A., 1968. *De la paroisse à la région : Le processus de régionalisation aux Îles-de-la-Madeleine*, Mémoire de maîtrise en anthropologie à l'Université de Montréal, octobre 1968, 154p.
- Bouchard Marie J., Sylvie Rondot et Yves-Charles de Kerstat, 2003. « Inventaire des publications en langue française sur les coopératives 1993-2003 », *Cahiers du CRISES, collection Working papers, no 0315*, 124 p.
- CDRa), 1999. « Nos coopératives, une force régionale », *Cahier CDR Gaspésie-Les Îles*, 21 mars 1999
- CDRb), 1999. « Nos coopératives, une force régionale, *Cahier CDR Gaspésie-Les Îles* », 17 octobre 1999
- Chevrier Hélène, 2006. *Bilan et perspective des activités de l'Abattoir des Îles*, document présenté à la Coopérative de solidarité en production animale (document non publié)
- Coopérative Centrale de Pêcheurs, 1972. « Rapport Sommaire des Administrateurs de la Coopérative Centrale de Pêcheurs, Assemblée générale du 27 mars 1972 », *Le Radar*, 1^{er} avril 1972
- Coopérative jeunesse de services, 2006. *Coopératives de jeunesse des Îles, Rapport d'activités 2006*
- Côté Louis, 2002. « Le capital social dans les régions québécoises », *Recherches Sociographiques*, Vol. XLIII, no 2, p. 353-368
- Fortin Jean-Charles et Paul Larocque, 2003. *Histoire des Îles-de-la-Madeleine*, Québec : éd. de l'IQRC, PUL. 408 p.
- Girard Jean-Pierre et Suzi Brière, 1999. *Une identité à affirmer, un espace à occuper : aperçu historique du mouvement coopératif au Canada français*, disponible au site : http://www.mdeie.gouv.qc.ca/page/web/portail/ministere/service.prt?svcid=PUBLICATIONS1&page=details_publication.jsp&iddoc=43405, consulté le 12 juin 2007

Larocque Paul, 1992. « La Fédération des Pêcheurs-Unis du Québec : les dernières années (1969-1983) », *Coopérative et développement*, vol. 23, no 1

Leblanc Yves, 1980. *Les Îles-de-la-Madeleine face à leur destin*, Montréal : Leméac, 320p.

Ministère du développement économique, de l'innovation et de l'exportation, 2006. *Coopératives du Québec. Données Statistiques*, disponible au site :

http://www.mdeie.gouv.qc.ca/page/web/portail/ministere/service.prt?svcid=PUBLICATIONS1&page=details_publication.jsp&iddoc=43409, consulté le 12 juin 2007

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, 1999. *Taux de survie des entreprises coopératives au Québec*, disponible au site :

http://www.mdeie.gouv.qc.ca/page/web/portail/ministere/service.prt?svcid=PUBLICATIONS1&page=details_publication.jsp&iddoc=43407, consulté le 12 juin 2007

M.R.C. des Îles, S.A.D.C. des Îles, C.L.D. des Îles, 1998. *Plan de relance de l'économie et de l'emploi aux Îles-de-la-Madeleine, 18 septembre 1998*, 45 p.

Rapports financiers et autres documents consultés :

1. Caisse populaire de Bassin; 1989, Album souvenir 1939-1989
2. Caisse populaire de Fatima, 2007, Rapport annuel pour la période du 1^{er} janvier 2006 au 31 décembre 2006
3. Caisse populaire de Fatima, 1999, Rapport annuel 1999
4. Caisse populaire de Fatima, 1999, Album souvenir 1949-1999
5. Caisse populaire de Fatima, 1995, Rapport annuel 1995
6. Caisse populaire de Fatima, 1989, Rapport annuel 1989
7. Caisse populaire de Fatima, 1986, Rapport annuel Exercice Financier 1985-1986
8. Caisse populaire de Fatima, 1981, Rapport annuel Exercice Financier 1980-1981
9. Caisse populaire de Fatima, 1976, Rapport annuel Exercice Financier 1975-1976
10. Caisse populaire de Fatima, 1969, Rapport annuel Exercice Financier 1968-1969
11. Caisse populaire Desjardins de Havre-aux-Maisons, 2006, Rapport annuel 2006
12. Caisse populaire Desjardins de Havre-aux-Maisons, 2003, Rapport annuel déc. 2003
13. Caisse populaire Desjardins de Havre-aux-Maisons, 1999, Rapport annuel 1999
14. Caisse populaire de Havre-aux-Maisons, 1988, Cinquante ans et ça continue... 1938-1988, Album souvenir
15. Caisse populaire Desjardins de Havre-aux-Maisons, 1986, Rapport annuel Exercice Financier 1985-1986
16. Caisse populaire Desjardins de Lavernière, 1999, Rapport annuel 1999
17. Caisse populaire Desjardins de Lavernière, 1998, Rapport annuel 1998
18. Caisse populaire Desjardins de Lavernière, 1997, Rapport annuel 1997
19. Caisse populaire Desjardins de Lavernière, 1996, Rapport annuel 1996
20. Caisse populaire Desjardins de Lavernière, 1995, Rapport annuel 1995
21. Caisse populaire de Lavernière, 1994, Rapport annuel 1994
22. Caisse populaire de Lavernière, 1993, Rapport annuel 1993
23. Caisse populaire de Lavernière, 1992, Rapport annuel 1992
24. Caisse populaire de Lavernière, 1991, Rapport annuel 1991
25. Caisse populaire de Lavernière, 1990, Rapport annuel 1990
26. Caisse populaire de Lavernière, 1989, Rapport annuel 1989
27. Caisse populaire de Lavernière, 1988, Rapport annuel, Exercice Financier 1987-1988
28. Caisse populaire de Lavernière, 1988, Des racines, un avenir prometteur, Album souvenir 1938-1988
29. Caisse populaire de Lavernière, 1987, Rapport annuel, Exercice Financier 1986-1987
30. Caisse populaire de Lavernière, 1986, Rapport annuel, Exercice Financier 1985-1986
31. Caisse populaire de Lavernière, 1985, Rapport annuel 1985
32. Caisse populaire de Lavernière, 1984, Rapport annuel, Exercice Financier 1983-1984

33. Caisse populaire de Lavernière, 1983, Rapport annuel, Exercice Financier 1982-1983
34. Caisse populaire de Lavernière, 1982, Rapport annuel, 1982
35. Caisse populaire de Lavernière, 1980, Rapport annuel, Exercice Financier 1979-1980
36. Caisse populaire de Lavernière, 1972, Rapport annuel, 1972
37. Caisse populaire de Lavernière, 1971, Rapport annuel, 1971
38. Caisse populaire de Lavernière, 1970, Rapport annuel, 1970
39. Caisse populaire de Lavernière, 1969, Rapport annuel, 1969
40. Caisse populaire de Lavernière, 1968, Rapport annuel, 1968
41. Caisse populaire Desjardins des Ramées, 2006, Rapport annuel 2006
42. Caisse populaire Desjardins des Ramées, 2005, Rapport annuel 2005
43. Caisse populaire Desjardins des Ramées, 2004, Rapport annuel 2004
44. Caisse populaire Desjardins des Ramées, 2003, Rapport annuel 2003
45. Caisse populaire Desjardins des Ramées, 2002, Rapport annuel du 31 décembre 2002
46. Caisse populaire Desjardins des Ramées, 2002, Rapport annuel du 30 septembre 2002
47. Caisse populaire Desjardins des Ramées, 2001, Rapport annuel 2001
48. Caisse populaire de Havre-aux-Maisons, 1981, Rapport annuel 1980-81
49. Caisse populaire de Havre-aux-Maisons, 1976, États Financiers au 30 septembre 1976
50. Caisse populaire de Havre-Aubert, 50^e anniversaire 1940-1990 Rapport annuel 1989-90
51. Cape Dauphin Fishermen's Coop, Rapport annuel 2006
52. Cape Dauphin Fishermen's Coop, Rapport annuel 2005
53. Cape Dauphin Fishermen's Coop, Rapport annuel 2004
54. Cape Dauphin Fishermen's Coop, Rapport annuel 2003
55. Cape Dauphin Fishermen's Coop, Rapport annuel 2002
56. Cape Dauphin Fishermen's Coop, Rapport annuel 2001
57. Cape Dauphin Fishermen's Coop, Rapport annuel 2000
58. Cape Dauphin Fishermen's Coop, Rapport annuel 1999
59. Cape Dauphin Fishermen's Coop, Rapport annuel 1998
60. Cape Dauphin Fishermen's Coop, Rapport annuel 1997
61. Cape Dauphin Fishermen's Coop, Rapport annuel 1996
62. Cape Dauphin Fishermen's Coop, Rapport annuel 1995
63. Cape Dauphin Fishermen's Coop, Rapport annuel 1994
64. Coop de Solidarité en production animale, Rapport annuel 2006
65. Coop de Solidarité en production animale, Rapport annuel 2005
66. Coop de Solidarité en production animale, Rapport annuel 2004
67. Coop de Solidarité en production animale, Rapport annuel 2003
68. Coop de Solidarité en production animale, Rapport annuel 2002
69. Coop de Solidarité en production animale, Rapport annuel 2001
70. Coop de Solidarité en production animale, Rapport annuel 2000
71. CTMA, 1994, Album souvenir 1944-1994
72. Magasin coop La Sociale, Album souvenir 1945-1995
73. Magasin coop de Havre-aux-Maisons, 2007, Rapport Financier au 27 janv.2007
74. Magasin coop de Havre-aux-Maisons, 2006, Rapport Financier au 28 janv.2006
75. Magasin coop de Havre-aux-Maisons, 2005, Rapport Financier au 2 avril 2005
76. Magasin coop de Havre-aux-Maisons, 2002, Rapport Financier au 30 mars 2002
77. Magasin coop de Havre-aux-Maisons, 1999, Rapport Financier au 27 mars 1999
78. Magasin coop de Havre-aux-Maisons, 1992, Rapport Financier au 28 mars 1992
79. Magasin coop de Havre-aux-Maisons, 2006, États Financiers au 31 mars 1979
80. Magasin coop L'Unité de Lavernière, 2006; Rapport Financier au 1^{er} avril 2006
81. Magasin coop L'Unité de Lavernière, 2005; Rapport Financier au 26 mars 2005
82. Magasin coop L'Unité de Lavernière, 2004; Rapport Financier au 27 mars 2004
83. Magasin coop L'Unité de Lavernière, 2003; Rapport Financier au 29 mars 2003
84. Magasin coop L'Unité de Lavernière, 2002; Rapport Financier au 20 mars 2002
85. Magasin coop L'Unité de Lavernière, 2001; Rapport Financier au 31 mars 2001
86. Magasin coop L'Unité de Lavernière, 1995; Rapport Financier au 1^{er} avril 1995
87. Magasin coop L'Unité de Lavernière, 1993, Cinquante années...promesses d'avenir, 1943-1993, Album souvenir

ANNEXE A

Tableau chronologique de la création des coopératives aux Îles-de-la-Madeleine, de 1930 à 1969

(adaptation de Pierre A. Bélanger, 1970)

Période	Production (pêche)	Consommation	Épargne et Crédit	Services (électricité, transport)
1930-1939	1931 Bassin 1932 Havre-aux-Maisons 1933 Gros-Cap 1933 Étang-du-Nord 1939 Havre-Aubert			
1940-1949	1940 Fatima 1940 Comité central coopératif 1941 Grande-Entrée 1941 Agence centrale coopérative 1945 Adhésion à P.U.Q. 1948 Coopérative centrale des pêcheurs	1940-1950* Grosse-Île 1943 Havre-aux-Maisons 1945 Étang-du-Nord 1945 Lavernière 1945 Fatima	1940- Havre-Aubert 1940-1950 Grosse Île 1943-1967 Pointe-aux-Loups 1945- Fatima	1943 Coopérative de transport maritime et aérien
1950-1959-	1954 Coopérative agricole d'Amherst (H.A.)**	1950-1955 Bassin 1953 Idéale fédérée		1950-1964 Coopérative d'électricité
1960-1969	1960 Centralisation de la production			

* La 2^e année indique l'année de dissolution, lorsqu'il y a lieu.

** Un article de *L'Action catholique*, du 8 décembre 1954, mentionne l'inauguration de cette coopérative

ANNEXE B

Faits saillants du mouvement coopératif aux Îles-de-la-Madeleine, de 1960 à nos jours

Par Stéphanie Arseneau Bussières, juillet 2007

Légende des secteurs d'activités : L'exploitation minière, Les pêches, L'artisanat, L'agriculture, Les forêts, Les coopératives étudiantes, Le transport, L'électricité, L'habitation, La Câblodistribution, Coop. jeunesse de services

Période	Production et solidarité (pêches, agricoles, forestières, artisanat)	Consommation (alimentation)	Financier (Épargne et Crédit)	Services (électricité, transport, habitation, câblodistribution)	Autres
1964-1970				1964 Nationalisation de l'électricité au Québec, et cession de la coopérative d'électricité des Îles. 1966 CTMA : Acquisition du traversier Manic et augmentation de la clientèle touristique.	
1971-1980	1972 L'idée de constituer une coopérative d'exploitation du sel est abordée (<i>Le Radar</i> , 28 nov.1972). Sans suite. 1972 Les coopératives de pêche de Fatima (L'Escouade) et de l'Étang-du-Nord se joignent à la Coopérative.	1971 Agrandissement du Magasin coop de Havre-aux-Maisons . 1972 Construction du centre d'achats aux Îles; les membres de L'Unité votent contre l'idée d'y déménager. 1974 Abandon par L'Unité de la lingerie et des	1976 Caisse Populaire de Fatima : Inauguration du nouvel édifice de la caisse.	1975 CTMA : Achat du Lucy Maud Montgomery pour remplacer le Manic trop étroit pour satisfaire la demande touristique. 1976 CTMA est critiquée pour s'être éloignée de l'esprit coopératif. On souhaite	1979 Congrès sur l'inter-coopération tenu aux Îles-de-la-Madeleine.

Période	Production et solidarité (pêches, agricoles, forestières, artisanat)	Consommation (alimentation)	Financier (Épargne et Crédit)	Services (électricité, transport, habitation, câblodistribution)	Autres
	<p>centrale des pêcheurs qui regroupe déjà 4 coopératives locales de pêche, pour former la Coopérative régionale des pêches des Îles : résultat du projet d'animation du secteur coopératif élaboré à l'hiver 1971-1972 (<i>Le Radar</i>, 22 avril).</p> <p>1972 Création de la Coopérative d'artisanat des Îles, qui a pour but de mettre en marché différents produits de tricot, couture, crochet, tissage et de rendre le matériel accessible à ses membres artisans.</p> <p>1973 Fermeture de L'Escouade.</p> <p>1975 La Coopérative régionale des pêches des Îles se joint à Pêcheurs Unis du Québec (PUQ). La coop. de</p>	<p>chaussures de toilette.</p> <p>1974 Incendie de La Sociale. Location d'un autre local pour une période de 2 ans.</p> <p>1975 L'Unité cesse la vente à crédit.</p> <p>1978 Création d'un groupe d'achats d'aliments naturels, la coopérative Pied'Vent.</p> <p>1980 Fermeture de la coopérative de Grande-Entrée, La Vaillante.</p>		<p>l'établissement de politiques de transport publiées et égalitaires, la démocratisation et une préoccupation pour l'intérêt public davantage axé sur les besoins de la clientèle (<i>Le Radar</i>, 12 février 1976).</p>	

Période	Production et solidarité (pêches, agricoles, forestières, artisanat)	Consommation (alimentation)	Financier (Épargne et Crédit)	Services (électricité, transport, habitation, câblodistribution)	Autres
	<p>Gros-Cap ne s'affilie pas à PUQ. Mise en place d'un projet d'usine polyvalente à CAM qui emploierait 250 personnes 8 mois sur 12. (<i>Le Radar</i> 1 avril 1976). L'usine ne verra pas le jour.</p> <p>1978 Fondation d'Agro-coop, première coopérative agricole.</p>				
1981-1990	<p>1983-84 Faillite de PUQ : disparition des associations coopératives de pêches affiliées.</p> <p>1987 Agro-coop fait face à des difficultés financières et une douzaine d'agriculteurs consentent à augmenter leurs parts sociales afin de remplir les obligations financières de la coopérative.</p> <p>1987 Incorporation de la compagnie Pêcheries Gros</p>	<p>1981 La Sociale et L'Unité planifient d'acheter le Centre du châssis, pour la mise en place d'une quincaillerie commune.</p> <p>1981 Conflit de travail au Magasin coop de Havre-aux-Maisons. Neuf semaines de grève.</p> <p>1982 Faillite de la première Fédération québécoise des coopératives d'alimentation (responsable de la distribution).</p>	<p>1981 Affiliation des caisses des Îles à la Fédération des caisses populaires Desjardins de la Péninsule et des Îles (et à la Confédération des Caisse populaires et d'économie Desjardins du Québec).</p> <p>1986 Fusion de la caisse de Grande-Entrée à la caisse de Lavernière.</p> <p>1986 Inauguration des nouveaux locaux de la Caisse</p>	<p>1981 Habitation : fondation de la Coopérative d'habitation de Lavernière, 3 loyers sont subventionnés.</p> <p>1985 La CTMA procède à des changements majeurs, en formant la compagnie de gestion CTMA Gestion Inc. qui chapeaute ses filiales : CTMA express, Navigation madeleine, Transit, Agence Maritime, Express CTMA, Transport IM,</p>	<p>1981 Les pêcheurs de pétoncles créent leur association, qui s'ajoute aux 3 associations existantes, soit les pêcheurs propriétaires, les pêcheurs de crabes et les pêcheurs hauturiers. (<i>Le Radar</i>, 4 mars 1981: 10-11).</p> <p>1985 Semaine de la coopération: Les coops d'alimentation et les caisses joignent leurs efforts. Des activités pour les</p>

Période	Production et solidarité (pêches, agricoles, forestières, artisanat)	Consommation (alimentation)	Financier (Épargne et Crédit)	Services (électricité, transport, habitation, câblodistribution)	Autres
	<p>Cap et départ de plusieurs membres sociétaires de la coopérative de Gros-Cap. 25 actionnaires demeurent.</p> <p>1989 Dissolution de la Coopérative d'artisanat des Îles.</p> <p>1990 Fondation de la coopérative forestière L'Aubier. Un programme du ministère de l'énergie et des ressources finance 100% de certains travaux forestiers relatifs au reboisement de l'archipel.</p>	<p>1983 Les coopératives d'alimentation des Îles deviennent membres de Coop Atlantique, un grossiste présent dans les Maritimes.</p> <p>1984 Deuxième rénovation majeure pour L'Éveil (la première était en 1960).</p> <p>1985 L'Unité et La Sociale s'unissent et achètent le Centre du châssis : initiative née du congrès de 1979 sur l'inter-coopération tenu aux Îles.</p> <p>1985 Grève de 3 jours à L'Unité, suite à quoi les dirigeants font un lock-out. Récriminations: conditions salariales, intégration des étudiants dans la convention collective, ajout de 2 semaines d'attente pour congé de maternité, durée de la convention</p>	<p>populaire de Fatima.</p> <p>1987 70% des membres des caisses populaires de Bassin et HA refusent de fusionner.</p> <p>1988 Caisse de Bassin : Pour la 3^{ème} fois dans son histoire, on procède à l'agrandissement des locaux de la caisse (<i>Le Radar</i>, 5 septembre 1988).</p> <p>1991 Les caisses de Bassin et HA créent un fond de développement économique pour financer des projets dans la communauté ou des études de faisabilité pour ces projets (<i>Le Radar</i>, 3 décembre 1991; 5).</p>	<p>CTMA pêcheries.</p> <p>1986 Acquisition du Voyageur par la CTMA (subventionné par le gouvernement provincial), qui assure la desserte hivernale entre les Îles et Matane.</p> <p>1986 Habitation : fondation de la Coopérative d'habitation Les Caps : 6 loyers sont subventionnés.</p> <p>1987 Fondation de L'Oasis, coopérative d'habitation à Pointe-aux-Loups.</p>	<p>jeunes et expositions sur la coopération se tiennent dans les écoles. Lancement de la caisse scolaire et première bourse d'études donnée par les coopératives d'alimentation (<i>Le Radar</i>, 16 oct. 85).</p>

Période	Production et solidarité (pêches, agricoles, forestières, artisanat)	Consommation (alimentation)	Financier (Épargne et Crédit)	Services (électricité, transport, habitation, câblodistribution)	Autres
		<p>collective (<i>Le Radar</i>, 31 juillet, 1985:3).</p> <p>1986 Vente de la coopérative d'alimentation naturelle Pied'vent et transformation en une coopérative de travail. Celle-ci durera 2 ans, suite à quoi l'entreprise est achetée, incorporée et transformée en boutique de produits de santé alternatifs.</p> <p>1987 Décision de L'Unité et de La Sociale de se départir de la quincaillerie BMR (Centre du châssis).</p> <p>1988 Grève des employés du Magasin coop de Havre-aux- Maisons de plus de 4 semaines. Les demandes concernent la période de probation des nouveaux employés, la distinction entre surnuméraires non couverts par la convention</p>			

Période	Production et solidarité (pêches, agricoles, forestières, artisanat)	Consommation (alimentation)	Financier (Épargne et Crédit)	Services (électricité, transport, habitation, câblodistribution)	Autres
		<p>collective et employés à temps partiel, l'horaire de la journée de travail, l'affichage des postes et la couverture de l'assurance (<i>Le Radar</i>, 12 janvier 1987:5).</p> <p>1989 Vente du centre de châssis acceptée à l'unanimité par les membres des deux coops. Perte dans cette aventure: 188 995 \$.</p> <p>1989 Le Magasin coop de Havre-aux-Maisons se relocalise.</p>			
1991-2000	<p>1993 Agro-coop vend à Distribution Jomphe Inc. le local et le terrain qu'elle possédait à Lavernière.</p> <p>1993 Création de la Cape Dauphin Fishermen's Coop à Grosse-Île dans le but d'offrir le meilleur prix possible aux pêcheurs membres.</p>	<p>1991 Grève générale de tous les employés de la coop L'Unité. Tous les administrateurs démissionnent tour à tour.</p> <p>1993 Création de la nouvelle Fédération des coopératives d'alimentation du Québec, dont la vocation est cette fois celle de service</p>	<p>1994 La Caisse populaire de Havre-aux-Maisons met en place un système de collecte d'opinions et de plaintes pour les membres.</p> <p>1996 Les caisses commencent à parler de réingénierie, démarche qui</p>	<p>1992 Liquidation des avoirs de la coopérative d'habitation L'Oasis. Transformation en OSBL.</p> <p>1994 Création de la Coopérative de câblodistribution Madeleine, dans le but de desservir les résidents de l'Est de l'archipel en</p>	<p>1995 Colloque sur les coopératives de travail aux Îles-de-la-Madeleine.</p> <p>1998 Le 25 avril, première réunion de formation d'un comité représentatif des coopératives des Îles, suite à la démarche coordonnée par la CDR, pour la désignation d'un</p>

Période	Production et solidarité (pêches, agricoles, forestières, artisanat)	Consommation (alimentation)	Financier (Épargne et Crédit)	Services (électricité, transport, habitation, câblodistribution)	Autres
	<p>1996 Création de la Coopérative d'artisanat de Pointe-aux-Loups, par 23 artisans locaux.</p> <p>1999 Création de la Coopérative de solidarité en production animale.</p>	<p>conseil, d'encadrement et de transmission de l'information, et non plus de distribution.</p> <p>1994 Création de Cogep, la coopérative étudiante au Cégep des Îles.</p> <p>1995 Grève des employés du Magasin coop de Havre-aux-Maisons. Le conflit se termine par la démission du directeur général et le renouvellement des membres du CA.</p> <p>1998 Acquisition du système à lecteur informatique à la coopérative de Havre-aux-Maisons, virage technologique majeur qui nécessite la formation du personnel.</p> <p>1999 Le Magasin coop de Havre-aux-Maisons est paralysé par un arrêt de travail.</p>	<p>amènera une simplification du fonctionnement des caisses (<i>Le Radar</i>, 13 déc. 1996: 8).</p> <p>2000 Le 27 juin, lors d'une assemblée extraordinaire, 76% des membres de la caisse de Bassin, 93% des membres de Havre-Aubert et la totalité des membres de Lavernière appuient la fusion des trois caisses. Formation d'un nouveau CA de 14 membres.</p> <p>2000 Fondation de la Caisse populaire des Ramées. Celle-ci compte 4 centres de services : à Grande-Entrée, à Cap-aux-Meules, à Bassin et à Havre-Aubert, en plus de son siège social situé à Lavernière.</p>	<p>services de câblodistribution.</p> <p>1994 La CTMA fête ses 50 ans : seule coopérative de transport en Amérique et toujours un des principaux moteurs dans l'économie madelinienne.</p> <p>1996 La Coopérative de câblodistribution Madeleine commence à desservir ses quelque 300 membres en avril (CDR, 1999).</p> <p>1997 CTMA acquiert le traversier Madeleine, pour remplacer le Lucy Maud Montgomery.</p> <p>1999 Dissolution de la Coopérative de câblodistribution Madeleine, due au retrait de plusieurs membres qui changeaient pour l'antenne parabolique.</p> <p>1999 Le Carrefour Jeunesse Emploi</p>	<p>représentant coopératif au conseil d'administration du CLD des Îles. Les objectifs de la rencontre sont la constitution de la Table des coopératives et la désignation du représentant coopératif. Les règlements du CLD sont par la suite modifiés et le siège au conseil d'administration est réservé non plus à un représentant des coopératives mais au domaine plus large de l'économie sociale.</p>

Période	Production et solidarité (pêches, agricoles, forestières, artisanat)	Consommation (alimentation)	Financier (Épargne et Crédit)	Services (électricité, transport, habitation, câblodistribution)	Autres
		Problème au niveau de la question salariale, et d'organisation du travail.		met sur pied la Coopérative jeunesse de services (CJS) .	
2001-2007	<p>2000 Dissolution de la coopérative forestière L'Aubier.</p> <p>2001 Création de la Coopérative d'artisanat Friends of Old Harry dans le but d'offrir, aux touristes principalement, des produits locaux d'artisanat.</p> <p>2001 Fondation de la Coopérative de solidarité La maison des arts des Îles-de-la-Madeleine avec une vocation spécifique de formation en arts et en métiers d'art.</p> <p>2003? Dissolution de la Coopérative d'artisanat de Pointe-aux-Loups.</p>	<p>2001 La Sociale subit une cure de rajeunissement et de modernisation.</p> <p>2001 Le Magasin coop de Havre-aux-Maisons ouvre un jardin de campagne et met ainsi à la disposition des clients des produits destinés à l'horticulture.</p> <p>2002 Achat par l'entremise de l'Idéale fédérée³⁶ de la Boulangerie Régionale des Îles avec support de Coop Atlantique.</p> <p>2002 Fermeture de Cogep, dû à la difficulté de recruter des bénévoles.</p> <p>2003 La Sociale enregistre un déficit</p>	<p>2002 Un centre financier aux entreprises (CFE) est créé par des Îles, pour offrir des services tels le crédit, la gestion de trésorerie, les services fiduciaires, les services internationaux, les assurances immobilières et complémentaires.</p> <p>2002 Création du Fonds d'aide au développement du milieu.</p> <p>2002-2003 Fusion des points de services de Bassin et de Havre-Aubert.</p> <p>2004 Les membres de la Caisse populaire de Havre-aux-Maisons refusent</p>	<p>2001 Vente de Duclos Câble Vision à la compagnie <i>Persona</i>. Cette nouvelle entreprise, privée, dessert l'ensemble du territoire.</p> <p>2002 Achat du Vacancier par la CTMA, bateau de croisière qui relie Cap-aux-Meules à Montréal.</p>	

³⁶ L'Idéale fédérée est une entité coopérative créée en 1953, par les coopératives d'alimentation, dans le but d'orchestrer des commandes en gros.

Période	Production et solidarité (pêches, agricoles, forestières, artisanat)	Consommation (alimentation)	Financier (Épargne et Crédit)	Services (électricité, transport, habitation, câblodistribution)	Autres
	<p>2005 Dissolution de la Coopérative d'artisanat Friends of Old Harry.</p> <p>2007 Inactivité de la Coopérative de solidarité La maison des arts des Îles-de-la-Madeleine et projet de dissolution.</p>	<p>et se départit de son département de quincaillerie. Location de son espace de boucherie à un boucher privé. La fermeture n'est alors pas envisagée (Le <i>Radar</i>, 11 juillet, 2003: 8).</p> <p>2003 Faillite de La Sociale à l'automne et liquidation des avoirs de l'entreprise.</p> <p>2003 Inauguration de la "nouvelle" coopérative de Fatima (agrandissement mineur de l'intérieur à même les entrepôts de la quincaillerie, réaménagement complet).</p> <p>2004 Virage vert : le Magasin coop de HAM fait la promotion des sacs d'épicerie en coton et crée un fonds spécial pour la sensibilisation des</p>	<p>la fusion avec la Caisse de Fatima, lors d'une AG extraordinaire.</p> <p>2006 Réussite du programme <i>Jeunes au travail Desjardins</i> : 20 étudiants terminent un stage d'emploi d'été. Ces stages de 6 semaines sont offerts à des jeunes de 15 à 18 ans dans divers organismes des Îles (Le <i>Radar</i>, 20 oct. 2006: 4).</p> <p>2006 Dans chacune des caisses, le conseil de surveillance remplace le conseil de vérification et de déontologie. Le conseil doit entre autres évaluer la satisfaction des membres et s'assurer que les règles d'éthique et de déontologie énoncées dans le code soient respectées.</p>		

Période	Production et solidarité (pêches, agricoles, forestières, artisanat)	Consommation (alimentation)	Financier (Épargne et Crédit)	Services (électricité, transport, habitation, câblodistribution)	Autres
		jeunes du primaire. 2007 Dissolution de L'Idéale fédérée en cours.			

ANNEXE C : Schéma d'entrevue

(Dirigeants de coopératives)

A. Expériences du participant dans le mouvement coopératif

B. La coopérative

Portrait de l'organisme

- Contexte d'émergence de la ou des coopératives
- Valeurs prônées par l'organisme
- Événements marquants, succès, crises
- Forces et faiblesses
- Préoccupations actuelles, contexte actuel
- Objectifs pour les 2 prochaines années

Gouvernance

- Les membres (participation, diversité, confiance)
- Le personnel (formation, partage des valeurs)
- L'administration (constance/roulement des administrateurs)
- Soutien au démarrage, au développement (services fédérés ou externes)
- Sentiment de prise en charge, vie démocratique

Aspect économique

- Retombées économiques dans le milieu (emplois, soutien aux organismes ou industries locales, investissements locaux,...)
- Intercoopération (soutien entre coopératives, projets conjoints)

Aspect environnemental

- Souci écologique (gestion des déchets, économies d'énergie, d'eau, d'emballages, ...)
- Qualité du milieu de vie et des relations, assurabilité des emplois

Perspectives d'avenir de l'organisme

C. Le mouvement coopératif

La coopération

- Sentiment d'appartenance à un mouvement plus large
- Solidarité intersectorielle
- Éducation coopérative, promotion de la formule
- Avantages comparatifs de la formule coopérative
- Inconvénients de la formule coopérative
- Tentatives avortées de constitution de coopératives; explications

Perspectives d'avenir

- Tendances évolutives du mouvement
- Secteurs potentiels
- Rôle des coopérateurs actuels

Schéma d'entrevue

(Représentants d'organismes de développement)

A. Situation du participant dans le mouvement coopératif

B. Coopératives du milieu

- Contexte d'émergence
- Contexte actuel
- Difficultés rencontrées
- Succès
- Forces des coopératives
- Faiblesses des coopératives

Gouvernance :

- Soutien au démarrage
- Soutien au développement
- Prise en charge, vie démocratique

Aspect économique :

- Retombées économiques dans le milieu (emplois, soutien aux organismes ou industries locales, investissements locaux,...)
- Intercoopération (soutien entre coopératives, projets conjoints)

Aspect environnemental

- Souci écologique démontré (gestion des déchets, économies d'énergie, d'eau, d'emballages, ...)
- Qualité du milieu de vie et des relations, assurabilité des emplois

C. Le mouvement coopératif

La coopération

- Sentiment d'appartenance à un mouvement plus large
- Solidarité intersectorielle
- Éducation coopérative, promotion de la formule
- Avantages comparatifs de la formule coopérative
- Inconvénients de la formule coopérative
- Tentatives avortées de constitution de coopératives; explications

Perspectives d'avenir

- Tendances évolutives du mouvement
- Les valeurs et principes coopératifs ont-ils encore leur place?
- Secteurs potentiels (tourisme, services funéraires, services à domicile, ambulanciers, éolien,...)
- Les coopérateurs actuels peuvent-ils jouer un rôle?
- Attitude de l'organisme de développement vis-à-vis projets coopératifs
- Les Madelinots donnent-ils de la valeur à leurs coopératives, seraient-ils prêts à les soutenir, à en créer d'autres.

ANNEXE D : Répartition des participants par secteur d'activités

Secteurs	Nombre de participants*
Pêches	4
Alimentation	4
Finances	4
Transport	2
Habitation	0
Agriculture	2
CJS	1
Artisanat	1
SADC	2
CLD	2

* L'engagement de plusieurs participants dans plus d'une coopérative explique que la somme de participants soit supérieure au nombre total d'entrevues semi-dirigées effectuées (14).