

CHAIRE de coopération
Guy-Bernier

ESG UQÀM



**L'EXPÉRIENCE DES NEW
GENERATION COOPERATIVES : LA
TRANSFORMATION, LA
COMMERCIALISATION DES
PRODUITS AGRO-ALIMENTAIRES ET
LES NOUVELLES PRATIQUES DES
ENTREPRISES COOPÉRATIVES
AGRICOLES AUX ÉTATS-UNIS**

PAR

Franklin-X. Assoumou-Ndong
Sous la direction de Jean-Pierre Girard

No 0498-097

La Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal a été fondée en 1987 grâce à une contribution financière de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, contribution qui a été renouvelée en 1992 et 1995 et de la Fondation UQAM.

La mission de la Chaire consiste à susciter et à promouvoir la réflexion et l'échange sur la problématique coopérative dans une société soumise à des modifications diverses et parfois profondes de l'environnement économique, social et démographique. La réflexion porte autant sur les valeurs, les principes, le discours que sur les pratiques coopératives. Les véhicules utilisés par la Chaire de coopération Guy-Bernier pour s'acquitter de sa mission, sont: la recherche, la formation, la diffusion et l'intervention conseil auprès des coopérateurs et coopératrices des divers secteurs.

Au plan de la recherche, les thèmes généraux, jusqu'à présent privilégiés, portent sur -les valeurs coopératives, et le changement social -les rapports organisationnels et la coopération -les aspects particuliers de la croissance des caisses populaires -les coopératives dans les pays en voie de développement. Une attention particulière est portée depuis quelques années au secteur du travail, à celui des services sociosanitaires ainsi qu'au micro-crédit et tout récemment au commerce équitable et à l'évaluation des entreprises n'ayant pas le profit comme objectif.

Au plan de la formation, l'action s'effectue dans deux directions : - au niveau universitaire, par l'élaboration de cours spécifiques sur la coopération et par l'attribution de bourses pour la rédaction de mémoires et de thèses ayant un thème coopératif; tout récemment, la Chaire a formé un partenariat avec la Chaire Seagram sur les organismes à but non lucratif et le département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM pour démarrer, en septembre 2000, un programme de MBA pour cadres spécialisé en entreprises collectives - au niveau du terrain, en répondant à des demandes du milieu pour l'élaboration de matériel didactique et de programmes de formation spécifique.

Les résultats des travaux de recherche sont diffusés dans des cahiers de recherche qui parfois, sont des publications conjointes avec des partenaires. La Chaire organise aussi des colloques, séminaires et conférences.

L'activité d'intervention-conseil prend des formes variées : conférences, session d'information, démarche d'accompagnement en diagnostic organisationnel, en planification stratégique.

La Chaire entretient des activités au plan international en offrant des services de formation, d'organisation et de supervision de stages, de développement et d'évaluation de projet sur une base ponctuelle et institutionnelle, notamment auprès des pays de l'Afrique francophone. La Chaire a ainsi développé une collaboration privilégiée avec l'Université internationale de langue française au service du développement africain, l'Université Senghor. Des missions d'études et d'échanges sont aussi menées régulièrement dans d'autres pays : en Guinée, au Brésil, au Viêt-Nam, en Haïti et dans divers pays d'Europe surtout en France, Italie, Espagne et Belgique.

Chaire de coopération Guy-Bernier Mauro-F. Malservisi, titulaire Université du Québec à Montréal C. P. 8888, succ. « Centre-Ville » Montréal, Québec, H3C 3P8	Téléphone : 514-987-8566 Télécopieur : 514-987-8564 Adresse électronique : chaire.coop@uqam.ca Site : http://www.chaire-ccgb.uqam.ca/
---	---

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	I
REMARQUES GÉNÉRALES.....	II
LISTE DES ABRÉVIATIONS ET SIGLES.....	III
RÉSUMÉ.....	IV
1. INTRODUCTION.....	1
2. QU'EST-CE QU'UNE «NEW GENERATION COOPERATIVE» OU COOPÉRATIVE DE NOUVELLE GÉNÉRATION ?.....	4
3. LA SITUATION GÉNÉRALE DES COOPÉRATIVES AGRICOLES AMÉRICAINES ET LE CONTEXTE HISTORIQUE DE DÉVELOPPEMENT DES COOPÉRATIVES DE NOUVELLE GÉNÉRATION.....	5
3.1 LES COOPÉRATIVES AGRICOLES AUX ÉTATS-UNIS.....	6
3.1.1 Qu'est-ce qu'une coopérative agricole aux États-Unis ?.....	7
3.1.2 Structure organisationnelle des coopératives agricoles aux États-Unis.....	7
3.1.2.1 Les coopératives centralisées.....	7
3.1.2.2 Les coopératives fédérées.....	8
3.1.2.3 Les coopératives mixtes.....	8
3.1.2.4 Les autres coopératives agricoles.....	8
3.1.3 Évolution des coopératives agricoles aux États-Unis, 1985 et 1994.....	9
3.1.3.1 Le nombre de coopératives agricoles.....	9
3.1.3.2 Les membres.....	10
3.1.3.3 Le volume des affaires.....	10
3.1.3.4 Le revenu net.....	11
3.1.3.5 Les États américains et les coopératives agricoles.....	11
3.2 CONTEXTE HISTORIQUE DE DÉVELOPPEMENT DES COOPÉRATIVES DE NOUVELLE GÉNÉRATION.....	13
3.2.1 La situation économique mondiale: un facteur d'émergence des mouvements de solidarité.....	13
3.2.2 Le contexte historique de développement des coopératives de nouvelle génération.....	14

4. PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT D'UNE COOPÉRATIVE DE NOUVELLE GÉNÉRATION.....	25
4.1 FONCTIONNEMENT D'UNE COOPÉRATIVE DE NOUVELLE GÉNÉRATION.....	25
4.2 ÉTAPE D'UNE CRÉATION D'UNE COOPÉRATIVE DE NOUVELLE GÉNÉRATION.....	32
4.2.1 Identification du projet	35
4.2.2 Mise en place d'une équipe de développement	37
4.2.3 L'étude de faisabilité.....	38
4.2.4 Développement organisationnel	39
4.2.4.1 L'incorporation ou la constitution de la coopérative.....	39
4.2.4.2 La structure de direction de la coopérative	41
4.2.5 Plan d'affaires.....	42
4.2.5.1 Le plan de financement du capital social.....	43
4.2.5.2 Le plan marketing.....	44
4.2.5.3 Le choix du site des installations	45
4.2.6 Démarrage des opérations.....	46
5. PRINCIPALES CAUSES DE SUCCÈS ET D'ÉCHECS DES COOPÉRATIVES DE NOUVELLE GÉNÉRATION	46
5.1 PRINCIPALES CAUSES DE SUCCÈS	47
5.2 LES PRINCIPALES CAUSES D'ÉCHECS	50
5.2.1 Mission mal définie.....	50
5.2.2 Mauvaise planification.....	51
5.2.3 Non-utilisation des ressources externes.....	51
5.2.4 Manque de leadership chez les membres.....	51
5.2.5 Manque d'engagement chez les membres.....	51
5.2.6 Gestion inadéquate.....	52
5.2.7 Risques non identifiés et non minimisés.....	52
5.2.8 Hypothèses trop optimistes.....	52
5.2.9 Ressources financières insuffisantes.....	53
5.2.10 Communication inadéquate.....	53

6. ENVIRONNEMENT EXTERNE ET CARACTÉRISTIQUES DES MEMBRES DES COOPÉRATIVES DE NOUVELLE GÉNÉRATION.....	54
6.1 ENVIRONNEMENT ET RÉSEAUX DE SUPPORT EXTERNES	54
6.1.1 L'environnement externe	54
6.1.2 Les réseaux de support externes.....	55
6.2 Caractéristiques des membres.....	57
6.2.1 Les caractéristiques personnelles.....	57
6.2.2 Les perceptions.....	59
6.2.3 Risque et retour sur investissement.....	59
7. L'EXPÉRIENCE DES COOPÉRATIVES DE NOUVELLE GÉNÉRATION ET LA THÉORIE COOPÉRATIVE.....	60
7.1 CONCEPTS ÉCONOMIQUES DU DÉVELOPPEMENT DES COOPÉRATIVES	62
7.2 LA STRUCTURE DÉMOCRATIQUE DE PRISE DE DÉCISION	68
7.3 LES COOPÉRATIVES ET L'ACQUISITION DU CAPITAL SOCIAL	74
7.4 LA FORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT DES COOPÉRATIVES	77
8. CONCLUSION.....	80
ANNEXES.....	91
ANNEXE 1:	92
1A, 1B, 1C, 1D, 1E, 1F, 1G	92
ANNEXE 2	99
TABLEAU COMPARATIF D'UNE COOPÉRATIVE DE NOUVELLE GÉNÉRATION ET D'UNE COOPÉRATIVE AGRICOLE TRADITIONNELLE AUX ÉTATS-UNIS.....	99
ANNEXE 3	102
FICHE SIGNALÉTIQUE DU DAKOTA DU NORD.....	102
FICHE SIGNALÉTIQUE DU MINNESOTA	102
ANNEXE 4	105
PROFIL D'UNE COMMUNAUTÉ: LE COMTÉ DE RENVILLE (MINNESOTA).....	105
ANNEXE 5	107
PROFIL DE QUELQUES COOPÉRATIVES DE NOUVELLE GÉNÉRATION.....	107
ANNEXE 6	118
PROGRAMME DE LA VISITE DU DAKOTA DU NORD ET AU MINNESOTA	118
ANNEXE 7	121
CARTES DU MINNESOTA ET DU DAKOTA DU NORD	121
BIBLIOGRAPHIE	123
RÉFÉRENCES ET BIBLIOGRAPHIE.....	124

REMERCIEMENTS

Je voudrais profiter de l'occasion de ma première publication officielle pour remercier très sincèrement la Chaire de Coopération Guy-Bernier (UQAM) pour m'avoir donné l'opportunité d'écrire ce cahier de recherche, et en particulier, Jean-Pierre Girard, chercheur à ladite Chaire, pour sa disponibilité, son grand intérêt et son dévouement pour la recherche sur le développement du mouvement coopératif en général.

Je remercie aussi le Centre d'études sur les coopératives de l'Université de la Saskatchewan pour sa collaboration très spéciale et son aide durant la réalisation de ce rapport, plus spécialement Brenda Stefanson (chercheuse), Murray Fulton (directeur du Centre) et Marianne Taillon (secrétaire administrative du Centre).

Je ne voudrais pas oublier de transmettre toute ma gratitude à tous ceux et celles (aux États-Unis comme au Canada) qui ont eu l'occasion de me fournir les informations et de discuter avec moi sur le sujet présenté ici, je pense notamment à monsieur Lee Egerstrom au Minnesota.

Merci à tous les «frères et soeurs» gabonais de Sherbrooke (AESGS) pour la chaleur fraternelle et familiale que nous avons partagée ensemble depuis des années déjà.

Je remercie aussi grandement les contribuables gabonais et mon grand frère Faustin Biyo'o-Ndong, grâce auxquels j'ai le privilège d'être et d'étudier au Canada aujourd'hui.

Enfin, toutes les personnes qui m'ont d'une manière ou d'une autre soutenu ou aidé durant tout le temps consacré à ce travail devraient se sentir fières de contribuer ainsi au développement de la recherche sur les coopératives et du mouvement coopératif, car les entreprises coopératives ont énormément de potentialités à offrir à tout pays ou région qui veut toujours améliorer le sort de ses populations.

Franklin X. ASSOUMOU NDONG

REMARQUES GÉNÉRALES

Tous les chiffres (ou montants) contenus dans ce rapport de recherche sont en dollars américains, à moins d'une indication contraire.

Par ailleurs, dans ce document, l'usage du genre masculin désigne aussi bien les hommes que les femmes. Son utilisation plus fréquente a pour simple but d'alléger le texte et non pas de discriminer le genre féminin.

L'auteur.

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET SIGLES

ACI	Alliance coopérative internationale.
ACS	Agricultural Cooperative Service.
ADM	Archerd Daniels Midland.
ALÉNA	Accord de libre-échange nord-américain.
CA	Conseil d'administration.
CDR	Coopérative de développement régional.
CFQ	Coopérative fédérée de Québec.
CNG	Coopérative de nouvelle génération.
E-MAIL	Electronic mail (ou courrier électronique, via <i>Internet</i>)
FIRE	Finance, Insurance and Real-Estate.
HEC	Hautes Études commerciales (École des...).
INC.	Incorporated.
LSI	Liquid Sugars Inc.
MAC	Minnesota Association of Cooperatives.
MCP	Minnesota Corn Processors.
MICST	Ministère de l'Industrie du Commerce, des Sciences et de la Technologie.
MNVAP	Minnesota Valley Alfalfa Producers Cooperative.
MRC	Municipalité régionale de comtés.
NABC	North American Bison Cooperative.
NCFC	National Council of Farmer Cooperatives.
NGC	New generation cooperative.
NSP	Northern States Power Company.
OMC	Organisation mondiale du commerce.
PBI	Phenix Biocomposites Inc.
PIB	Produit intérieur brut.
PMCI	Phenix Manufacturing Company Inc.
RBCDS	Rural Business and Cooperative Development Service.
REER	Régime enregistré d'épargne-retraite.
RIC	Régime d'investissement coopératif.
SED	Saskatchewan Economic Development.
SMBSC	Southern Minnesota Beet Sugar Cooperative.
SMS	Separator Molasses Solubles.
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.
UQAM	Université du Québec à Montréal.
USCSC	University of Saskatchewan Centre for the Study of Cooperatives.
USDA	United States Department of Agriculture.
VALADCO	Value-Added Cooperative.

RÉSUMÉ

Le présent document traite particulièrement de la formule des *new generation cooperatives*, un modèle nouveau de coopératives agricoles nées de la crise agricole, des politiques de désengagement de l'État, de l'appauvrissement des zones rurales et ainsi de la nécessité pour les agriculteurs d'améliorer leurs revenus et le niveau de vie de leurs communautés en misant sur la valeur ajoutée de leurs produits plutôt que sur les produits agricoles bruts eux-mêmes. L'expression *new generation cooperatives* (NGC) a été traduite ici en français par *coopérative de nouvelle génération* (CNG) fut attribuée à une cinquantaine de coopératives agricoles qui se sont développées au Dakota du Nord et au Minnesota (États-Unis) depuis les six ou sept dernières années. Elles représentent une des toutes nouvelles formes de coopératives (certainement la plus nouvelle forme de coopérative agricole).

Les *new generation cooperatives*, qui connaissent un développement fulgurant et un engouement phénoménal aux États-Unis, se distinguent des coopératives agricoles traditionnelles par une structure de capitalisation différente basée sur les «*droits de livraison*» (*delivery rights*) qui donnent à chaque membre le droit et l'obligation de livrer une unité d'un produit agricole à la coopérative, qui, elle s'engage à en prendre livraison. Elles pratiquent aussi une politique de limitation du nombre de membres et requièrent très souvent des investissements individuels élevés pour chaque membre. Les *new generation cooperatives* sont fondées sur les principes de base de la coopérative notamment le contrôle démocratique (un membre, un vote), la distribution des trop-perçus (très souvent en argent *cash*) en fonction de l'utilisation que le membre fait de sa coopérative et l'élection du conseil d'administration par les membres, à même le *membership*. De plus, l'intérêt payé sur le capital social (représenté par les «*parts de livraison*» ou *delivery shares* qui fluctuent sur le marché) est limité ou nul (sur les parts votantes).

Les succès des coopératives de nouvelle génération sont basés sur les principaux éléments suivants: un leadership local; les buts, objectifs et hypothèses réalistes; une bonne communication, ouverte et honnête entre les membres; les stratégies réalistes d'entrée sur le marché; l'utilisation des consultants d'expérience, notamment pour développer la structure organisationnelle, les études de faisabilité et le plan d'affaires; un plan d'affaires compréhensible; la disponibilité de la technologie requise; l'embauche des gestionnaires compétents; l'apport suffisant des membres (30 à 50% du capital social requis); et l'engagement des membres envers leur coopérative. Le non-respect de ces éléments augmente les risques d'échec d'un projet de développement d'une coopérative de nouvelle génération. Le succès des coopératives de nouvelle génération est aussi lié à la mise en place d'un réseau de support externe qui permet à la coopérative d'aller chercher des fonds à différents niveaux: dans la communauté, au gouvernement, dans les institutions financières, dans les autres coopératives, etc.

Le phénomène des coopératives de nouvelle génération est aussi analysé par rapport à la théorie économique de la coopérative. Cette analyse permet de dégager certaines réflexions. En effet, le modèle des coopératives de nouvelle génération, par leur système de contrat à double sens (qui

implique l'émission des parts de livraison monnayables), permettrait de minimiser les comportements opportunistes chez les membres au niveau de la livraison des produits. Mais, le caractère monnayable (prise de valeur ou baisse de valeur) des parts de livraison pourrait tout aussi créer des comportements opportunistes au niveau financier chez les membres, notamment par le jeu de la spéculation. Les contrats favoriseraient aussi un engagement à moyen terme et un haut sentiment d'appartenance des membres des coopératives de nouvelle génération. Par ailleurs, la limitation du nombre de membres dans les coopératives de nouvelle génération leur permet de s'assurer de l'approvisionnement en matières premières et ainsi mieux planifier leurs activités de production et de commercialisation. Pourtant, limiter le nombre de membres comporte aussi le risque de concurrence accrue dans une région où plusieurs agriculteurs décident de ne pas rejoindre la coopérative. Les coopératives de nouvelle génération combindraient aussi les habiletés spécifiques de la gestion agricole et l'intégration des activités de production, de transformation et de commercialisation qui procure les économies d'échelle.

Au niveau de la structure démocratique, les coopératives de nouvelle génération, comme certaines autres coopératives agricoles, font face à un risque potentiel de réticence des gros producteurs investisseurs qui peuvent trouver le partage de pouvoir injuste. Cependant, l'homogénéité du membership de la plupart des membres des CNG minimise ce risque. Les coopératives de nouvelle génération créent aussi un lien d'usage qui est de plus en plus orienté vers l'aspect financier au détriment de l'aspect produit. Ce qui aurait pour effet de remettre en question la définition même de la coopérative, en ce sens que le lien d'usage du membre avec sa coopérative devrait provenir des activités strictes de la coopérative (approvisionnement, transformation, commercialisation) et non de la valeur des parts sociales ou des parts de livraison. En outre, en ce qui a trait au problème de sous-capitalisation des coopératives, il ressort de l'étude que le niveau de capitalisation des coopératives de nouvelle génération est assez élevé au démarrage (30 à 50% du capital social requis); ce qui minimise, pour ces coopératives, les risques conséquents au phénomène du *free rider* (investir le moins possible et bénéficier d'avantages significatifs) et à l'endettement externe. De plus, la présente analyse permet de voir que les coopératives de nouvelle génération, comme la plupart des coopératives qui se créent un peu partout dans le monde, dépendent beaucoup du support institutionnel (gouvernement, banques, agents externes, etc.,) pour se créer et se développer avec succès.

Enfin, cette étude permet de conclure que même si elles ne représentent pas la formule miracle pour la survie à long terme des coopératives agricoles, les *new generation cooperatives* constituent cependant un modèle intéressant fondé sur une meilleure capitalisation des coopératives agricoles souvent au prise, comme d'ailleurs la plupart des organisations coopératives à leur démarrage, avec des problèmes de sous-capitalisation. Qui plus est, les CNG prouvent, dans une certaine mesure, que les communautés rurales, parfois laissées en marge du développement économique d'un pays, d'une province, ou d'une région sont capables de se prendre en main afin d'amélioration de leurs conditions générales de vie.

1. INTRODUCTION

Lors d'une visite d'étude en Saskatchewan en mai 1996 d'un groupe d'étudiants à la maîtrise en gestion et développement des coopératives de l'Institut de recherche et d'enseignement sur les coopératives de l'Université de Sherbrooke (IRECUS), nous avons eu l'occasion d'être mis au courant de l'existence d'une nouvelle forme de coopérative. L'intérêt de faire une recherche et d'écrire sur ce nouveau phénomène est donc né à ce moment-là. Ces nouvelles coopératives ont reçu l'appellation: *New Generation Cooperatives*¹. Ainsi, il m'est venu à l'idée d'orienter le sujet d'essai de maîtrise² vers ce nouvel aspect de la création et du développement des coopératives. Par la suite, la recherche s'est concrétisée entre autres par une participation à une tournée (visite terrain) au Dakota du Nord et au Minnesota en avril 1997 (voir programme à l'annexe 6) afin de visiter quelques *New Generation Cooperatives*, sous l'égide du Centre d'étude sur les coopératives de l'Université de la Saskatchewan (*University of Saskatchewan Centre for the Study of Cooperatives* ou USCSC), pour enfin aboutir à la rédaction du présent document en collaboration avec la Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal (UQAM).

L'objectif principal de ce rapport de recherche est de mieux faire connaître le phénomène des « *New Generation Cooperatives* », en particulier aux milieux francophones, car depuis l'avènement de cette nouvelle forme de coopératives, la plupart des écrits sur ce phénomène sont en anglais. Ce rapport devrait nous permettre de mieux connaître le mode de fonctionnement des entreprises coopératives (en particulier les coopératives agricoles) qui utilisent le modèle des *new generation cooperatives*; et sont très orientées vers la « valeur ajoutée ». Ainsi, il serait possible d'évaluer la potentialité d'implanter de telles coopératives ailleurs dans le monde comme étant des véhicules pour l'adaptation des communautés rurales et la diversification de l'économie (nous

¹ Nous verrons plus loin qu'est-ce qu'une *New Generation Cooperative*, en plus de tenter de donner une traduction française à cette expression.

² L'essai (ou thèse), qui s'appuiera grandement sur ce document est centré sur les possibilités de développement du modèle des *new generation cooperatives* au Gabon (pays d'Afrique), est écrit pour l'obtention du grade de maîtrise en gestion et développement des coopératives de l'Université de Sherbrooke.

verrons d'ailleurs brièvement plus loin dans quels secteurs d'activités les *new generation cooperatives* peuvent plus facilement s'implanter au Québec).

La méthodologie générale de ce rapport de recherche repose sur trois étapes principales, soit la cueillette des données, le traitement de ces données et la rédaction du rapport final. La cueillette des données s'est faite de différentes manières dont les principales sources sont (en plus de la visite-terrain): les articles de journaux, les rapports annuels et les statuts de certaines coopératives, les volumes (ou livres), certaines Lois sur les coopératives, la recherche sur le réseau *Internet*, les échanges verbaux et/ou écrits avec d'autres chercheurs, par exemple ceux des Centres d'études sur les coopératives et certains départements d'économie agro-alimentaire des Universités comme l'Université de la Saskatchewan (exemple: Murray Fulton), l'Université du Wisconsin (exemple: Greg Lawless), l'Université de l'Iowa et de l'Université du Missouri (exemple: Michael L. Cook); Colette Lebel, responsable de la formation coopérative à la Coopérative fédérée de Québec; Lee Egerstrom, l'auteur de livre «*Make No Small Plans...*»; l'auteur de «*The decline of rural Minnesota*», Joseph Amato, et bien d'autres. Par ailleurs, la plupart des documents ayant servi à écrire ce rapport sont en anglais (comme en témoigne la bibliographie), ce qui a nécessité beaucoup de temps et d'attention à l'auteur de ce rapport afin de procéder à toutes les traductions françaises nécessaires. Avant d'aller plus loin, il serait bienvenu de donner une traduction française à l'expression «New Generation Cooperatives». Pour ce faire, je trouve qu'il serait approprié de maintenir la traduction déjà donnée par Colette Lebel, soit l'expression *Coopératives de nouvelle génération* (Lebel C., 1997). Par «nouvelle génération», il semble bien qu'on veuille traduire le caractère unique du fonctionnement de ce genre de coopératives comparativement aux coopératives dites traditionnelles. Il ne faudrait cependant pas confondre cette appellation avec celle qu'on attribue à la génération des coopératives nées depuis les années 70 (notamment au Québec) comme les coopératives d'habitation, les coopératives de travail (y comprises les coopératives de travailleurs actionnaires) et plus récemment les coopératives de machinerie agricole et les coopératives de solidarité.

La problématique des coopératives de nouvelle génération se présente dans un contexte de changement dans divers domaines coopératifs. On ne peut ignorer par exemple le tournant décisif que vit le monde agricole; que ce soit aux États-Unis, au Québec, ou ailleurs dans le monde, notamment face à des situations comme: les changements intervenus dans le cadre de l'Organisation mondial du commerce (OMC) et de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA); l'unification des pays d'Europe; la concurrence sans cesse persistante (avec la mondialisation des marchés); l'introduction et la prolifération des nouvelles technologies (notamment la biotechnologie); la déréglementation des marchés; le désengagement de l'État; l'augmentation des exigences des consommateurs quant aux produits qu'ils désirent acheter; etc.

Aux États-Unis, les coopératives de nouvelle génération, nées dans un contexte de dépérissement des zones rurales, notamment au Dakota du Nord et au Minnesota, ont décidé de «prendre le taureau par les cornes» et de sortir du marasme économique (voire humain), les régions rurales dès lors en perte de vitesse. Les coopératives de nouvelle génération n'y vont pas de mains mortes pour se lancer à fond sur les marchés (nationaux et/ou internationaux). Elles sont parfois qualifiées ainsi de coopératives «peu orthodoxes». De par leur agressivité sur les marchés et leur approche de gestion assez proche du modèle dominant capitaliste (intégration avec des groupes non coopératifs; création des filiales hors contrôle des membres; concentration financière; etc.) les coopératives de nouvelle génération sont aussi parfois représentées comme des modèles presque parfaits du «coopitalisme» (comme le disait un chercheur québécois), remettant en cause la spécificité et/ou l'identité coopérative. Nous ne traiterons pas spécifiquement de l'identité coopérative dans ce rapport, mais la question reste posée, à savoir est-ce que les coopératives de nouvelle génération préservent la spécificité et/ou l'identité coopérative³ ?

Dans ce rapport, nous verrons d'abord qu'est-ce qu'une coopérative de nouvelle génération. Ensuite, nous parlerons du contexte historique dans lequel se sont développées les coopératives

³ Quelques réflexions intéressantes sur l'identité coopérative face aux mutations dans le monde sont apportées par DEFOURNY Jacques, «L'avenir des pratiques coopératives dans un monde en mutation», in, SEGUIN Thérèse (Sous la dir.), *Pratiques Coopératives et Mutations Sociales*, Paris, Editions l'Harmattan, 1994, pp. 113-121.

de nouvelle génération puis nous donnerons un aperçu sur la situation générale des coopératives agricoles aux États-Unis. La quatrième partie présente le processus de développement des coopératives de la nouvelle génération; c'est-à-dire de l'idée du projet jusqu'à sa concrétisation. La cinquième partie laisse entrevoir les éléments à tenir compte lorsqu'on veut créer une coopérative de nouvelle génération; c'est-à-dire les causes de réussites et d'échecs. La sixième partie du rapport trace l'environnement externe et les caractéristiques de ceux et celles à qui appartiennent les coopératives de nouvelle génération: les membres. Avant de conclure (huitième partie), nous verrons dans la septième partie comment le phénomène des coopératives de nouvelle génération s'insère-t-il à l'intérieur de la théorie coopérative en utilisant certains concepts et éléments d'analyse théoriques du développement des coopératives. On peut maintenant nous poser la question suivante: qu'est-ce qu'une «New Generation Cooperative» ou coopérative de nouvelle génération ? C'est ce que nous allons voir dans la deuxième partie du rapport qui suit.

2. QU'EST-CE QU'UNE «NEW GENERATION COOPERATIVE» OU COOPÉRATIVE DE NOUVELLE GÉNÉRATION ?

L'appellation *New Generation Cooperatives* (NGC) ou Coopérative de nouvelle génération⁴ (CNG) fut attribuée à une cinquantaine de coopératives nouvellement créées au Dakota du Nord et au Minnesota (États-Unis) au début des années mille neuf cent quatre-vingt-dix (1990).

Les coopératives de nouvelle génération sont désignées ainsi pour quatre raisons principales à savoir:

- encore peu connues, elles constituent certainement la plus récente forme de coopératives qu'on retrouve à l'intérieur du mouvement coopératif depuis le début de la décennie;
- elles sont très fortement axées sur le traitement et la transformation des produits afin d'en d'augmenter le plus possible la valeur ajoutée;

⁴ Nous utiliserons plus souvent le terme *coopératives de nouvelle génération* ou parfois l'abréviation *CNG* pour désigner les *New Generation Cooperatives* (ou NGC).

- tout en se refusant d'agir comme de simples "entrepôts de marchandises", les coopératives de nouvelle génération acceptent un volume limité et prédéterminé de produits de ses membres. De ce fait, un contrat «bilatéral» ou «à double sens» existe entre les membres et leur coopérative. Ainsi, le membre s'engage à livrer une certaine quantité du produit à la coopérative alors que la coopérative, elle, s'engage à prendre livraison de ce produit; enfin,
- elles ont un nombre prédéterminé et limité de membres⁵.

Il n'existe pas jusqu'alors une définition claire, unique et précise de ce qu'est une coopérative de nouvelle génération. Depuis que ces coopératives connaissent un «boom» économique énorme, les économistes et autres chercheurs intéressés à ce phénomène se sont limités jusque là à regrouper les caractères spécifiques de ces coopératives (par rapport à la coopérative agricole traditionnelle) pour les décrire comme nous venons de le voir. Mais il faudrait se rappeler que même s'il serait possible d'étendre les traits distinctifs des coopératives de nouvelle génération à d'autres types d'activités économiques, ces coopératives demeurent avant tout des coopératives agricoles ou agro-alimentaires et répondent ainsi aux critères de définition de la coopérative agricole tels que présentés par le *USDA* ou le ministère de l'Agriculture des États-Unis (voir section 3.1.1).

3. LA SITUATION GÉNÉRALE DES COOPÉRATIVES AGRICOLES AMÉRICAINES ET LE CONTEXTE HISTORIQUE DE DÉVELOPPEMENT DES COOPÉRATIVES DE NOUVELLE GÉNÉRATION

Une étude de l'École des hautes études commerciales (HEC) de Montréal faite sur le panorama mondial des coopératives agricoles situe la place des coopératives américaines dans ce contexte (Côté D., 1995).

⁵ Cette dernière raison n'est pas unique aux coopératives de nouvelle génération, car d'autres types de coopératives limitent (ou du moins sélectionnent) le nombre ou la catégorie des membres; pratique alors assez répandue en Californie notamment. Cependant le nombre de membres dans les CNG est lié à la capacité de production de la coopérative.

Dans cette section, nous nous proposons de faire un portrait succinct des coopératives agricoles aux États-Unis afin de montrer l'importance de ces entreprises dans l'économie américaine et ainsi de présenter le contexte général dans lequel évoluent les coopératives de nouvelle génération. Nous présenterons les principaux types de coopératives agricoles et leur évolution entre 1985 et 1994, notamment sur le plan du nombre de coopératives, du nombre de membres, du chiffre d'affaires et de l'importance des coopératives agricoles dans certains États américains.

3.1 Les coopératives agricoles aux États-Unis

Aux États-Unis, l'industrie agro-alimentaire joue un rôle important dans l'économie du pays. Elle compte pour environ 17% du produit intérieur brut (PIB). On estime qu'un agriculteur américain peut nourrir jusqu'à 128 personnes⁶.

Selon le Conseil national des coopératives agricoles ou *National Council of Farmer Cooperatives* (NCFC), un américain sur trois est membre d'au moins une coopérative. Les coopératives agricoles répertoriées aux États-Unis en 1995 (plus de 4 000) commercialisent 86% des produits laitiers, 40% de toutes les céréales, 41% du coton, 20% des fruits et légumes et 13% du bétail produits dans le pays. Elles comptent pour plus de 29% de la production et de la commercialisation des produits agricoles. Avec plus de 90 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 1995, les coopératives agricoles génèrent une activité économique significative à travers plusieurs territoires ruraux (ou communautés rurales). Près de 3 millions d'emplois dépendent directement des coopératives agricoles dont la majorité sont situés dans les régions et communautés rurales. À cela, on peut ajouter 20 millions d'emplois indirects générés par les coopératives agricoles dans l'économie américaine.

⁶ NCFC, «*Co-op and Ag Facts*», in, réseau *Internet*: <http://www.access.digex.net/~ncfc/cf.html>

3.1.1 Qu'est-ce qu'une coopérative agricole aux États-Unis ?

Le Service du développement des coopératives (ou *Cooperative Services*) du ministère de l'Agriculture américaine ou *United States Department of Agriculture (USDA)* considère quatre (4) critères majeurs pour identifier une coopérative agricole⁷:

- les membres d'une coopérative agricole sont les personnes oeuvrant dans la production agricole et l'aquaculture, en plus des associations de tels producteurs (la coopérative appartient à ses membres);
- le droit de vote revient aux membres sur le principe d'un membre un vote alors que l'intérêt sur le capital est limité à 8% ou au taux légal selon l'État;
- le niveau des affaires faites avec les non-membres ne doit pas dépasser le niveau de celles faites avec les membres; et
- la coopérative opère pour l'intérêt mutuel des membres en leur versant les trop-perçus au prorata des transactions.

3.1.2 Structure organisationnelle des coopératives agricoles aux États-Unis

3.1.2.1 Les coopératives centralisées

Sur les 4 174 coopératives agricoles répertoriées en 1994, plus de 97% (4 059) sont des organisations centralisées (USDA, 1994:1), c'est-à-dire fonctionnant avec une administration unique ou centrale (composée d'un conseil d'administration et d'une direction générale mis en place selon les règles de la formule coopérative) qui gère toutes les opérations de la coopérative qui, elles, peuvent avoir des origines et/ou des destinations dispersées dans un territoire donné. La plupart d'entre elles ont des membres individuels dans un territoire spécifique, une communauté, un ou plusieurs comtés. Peu de coopératives agricoles centralisées disposent de membres dans plusieurs États et/ou opèrent sur de grands espaces géographiques. Les coopératives opérant à large échelle offrent des services plus intégrés verticalement tels que la transformation des produits de la ferme en plus de la fabrication des aliments et des fertilisants.

⁷ La définition et la classification des coopératives selon *Cooperative Services* peuvent ne pas être exactement les mêmes que celles de certains États américains. Par ailleurs, les tableaux de l'annexe 1B nous présentent quelques statistiques sur les coopératives agricoles américaines.

Un grand nombre de coopératives d'approvisionnement font des ventes au détail. La grande majorité des coopératives agricoles centralisées ne pratiquent que les fonctions primaires de mise en marché.

Les associations dites de négoce ou *bargaining associations* ont aussi une structure organisationnelle centralisée. La plupart de leurs volumes d'affaires proviennent des négociations avec les distributeurs, les transformateurs et les autres acheteurs et vendeurs, etc. La fonction première de ces associations est de rassembler les acheteurs et les vendeurs afin d'écouler les produits agricoles de leurs membres en négociant les prix (USDA, 1994:1). De plus, les associations de négoce, à l'exemple des coopératives laitières, représentent leurs membres aux niveaux fédéral et étatique (ou des États).

3.1.2.2 Les coopératives fédérées

Les coopératives fédérées se composent de deux ou plusieurs associations organisées dans le but de mettre en marché leurs produits agricoles et d'acheter les produits d'approvisionnement à la ferme ou de faire du négoce. Les 73 associations coopératives fédérées identifiées aux États-Unis en 1994 (USDA, 1994:2) opèrent souvent assez loin de leurs sièges sociaux. Les membres des coopératives fédérées sont le plus souvent les coopératives locales. Quelques fédérations sont des associations interrégionales et leurs membres sont des coopératives régionales.

3.1.2.3 Les coopératives mixtes

Aux États-Unis, un certain nombre de coopératives sont composées de membres individuels et des coopératives autonomes. Ces associations coopératives qui forment une combinaison des structures centralisée et fédérée desservent de grands territoires avec des membres dans plusieurs États et offrent une variété de services intégrés. On comptait 42 coopératives mixtes en 1994 (USDA, 1994:12).

3.1.2.4 Les autres coopératives agricoles

D'autres types de coopératives sont classées parmi les coopératives agricoles lorsqu'elles font affaires directement avec ce type de coopératives (agricoles). On retrouve parmi les autres

coopératives, le *Farm Credit System* (sorte de «banque» du crédit agricole) et les *Rural Utilities* (ou Services aux communautés rurales) qui interviennent (comme entreprises coopératives) en milieu rural grâce aux services téléphoniques et électriques et aux systèmes de câblodistribution (télévision). Tous ces systèmes sont reliés aux coopératives agricoles par leurs activités: crédit agricole, fourniture d'électricité et du câble de télévision pour les besoins spécifiques de agriculteurs par les agriculteurs, etc.

3.1.3 Évolution des coopératives agricoles aux États-Unis, 1985 et 1994

Les changements de l'environnement économique (crise agricole) et la diminution de l'aide des gouvernements ont forcé plusieurs coopératives agricoles à fermer leurs portes durant les années 80. D'autres coopératives ont dû faire face à des difficultés internes liées aux réajustements inévitables tels que la réduction des effectifs et la vente des actifs moins productifs. Cette situation difficile se reflète bien dans la baisse du volume des affaires des coopératives agricoles qui est passé de 65,6 milliards de dollars en 1985 à 58,4 milliards de dollars en 1986. Cependant, on note un regain de vigueur économique pour les coopératives agricoles en 1990 avec des ventes de plus de 77 milliards de dollars et un record de ventes de plus de 89 milliards de dollars en 1994 (USDA, 1994:12).

3.1.3.1 Le nombre de coopératives agricoles

Le nombre total des coopératives de commercialisation (ou de mise en marché), d'approvisionnement à la ferme et de celles liées aux services a chuté de 5 625 en 1985 à 4 174 en 1994 (voir tableau 3.5, annexe 1C). On observe cependant une augmentation du nombre de coopératives offrant des services dans le domaine agricole de 148 en 1985 à 505 en 1994. Cette hausse s'explique principalement par la nouvelle classification des types de coopératives agricoles établie en 1989 par le *USDA*. Cette «reclassification» des coopératives agricoles fait désormais des coopératives d'égrenage de coton, de séchage de riz et des associations de transport du bétail, des coopératives de services agricoles au lieu des coopératives de commercialisation comme ce fut le cas avant.

De 1985 à 1994, 2 125 coopératives ont été soustraites de la liste des coopératives agricoles du Service de développement des coopératives du ministère de l'Agriculture des États-Unis. Parmi elles, 40.7% ont été dissoutes, 24.8% se sont fusionnées, 17.7% ont été achetées par d'autres coopératives ou des entreprises privées et 16.8% n'ont pas été retenues dans la liste pour des raisons diverses (USDA, 1994:14).

3.1.3.2 Les membres

Selon le *USDA*, le nombre de membres dans les coopératives agricoles américaines est tombé de presque 4.8 millions en 1985 à moins de 4 millions en 1994 (tableau 3.6, annexe 1C). Ce déclin reflète en partie la baisse continue du nombre d'agriculteurs aux États-Unis. Il faudrait aussi tenir compte du fait que plusieurs agriculteurs sont membres de plus qu'une coopérative et chaque membership est compté comme tel. Ainsi, le nombre total de membres peut être biaisé par ces duplications qui sont difficiles à éliminer selon les méthodes de comptage actuelles. Conséquemment, le nombre de membres dépasse largement le nombre de fermes. Enfin, malgré le fait qu'ils sont membres de plus qu'une coopérative, près de 18% des agriculteurs américains ont été considérés comme membres inactifs en 1994 par leurs coopératives; c'était 18.3% des membres en 1993, soit une légère baisse d'environ 0.5% (USDA, 1994:14).

3.1.3.3 Le volume des affaires

Le chiffre d'affaires net des coopératives agricoles⁸ est passé de 65,6 milliards de dollars en 1985 à 89,3 milliards de dollars en 1994⁹ (tableau 3.7, annexe 1D). Si l'on tient compte des variations du niveau des prix, c'est un chiffre d'affaires net pour les coopératives agricoles de 76,5 milliards de dollars en 1994. L'augmentation réelle du volume des affaires fut de 16.8% entre 1985 et 1994 par rapport à 36.3% en dollars de 1994 (ou dollars actuels).

⁸ Ce chiffre ne tient pas compte des changements dans le niveau des prix (inflation ou déflation).

⁹ Selon le *USDA*, le chiffre d'affaires brut des coopératives agricoles est passé de 85,1 milliards de dollars en 1985 à \$105.5 milliards en 1994, soit une augmentation de près de 24%.

3.1.3.4 Le revenu net

Le revenu net des coopératives agricoles a atteint un niveau record de 1,96 milliard de dollars en 1994 aux États-Unis. Il était de 1,4 milliard de dollars en 1993. Durant la période 1985-1994, le revenu net des coopératives agricoles a chuté à 688 millions de dollars en 1986, puis il a augmenté à un niveau record, se situant à 1,85 milliard de dollars en 1989 (tableau 3.8, annexe 1D). Le déclin observé au milieu des années 1980 reflète encore une fois les difficultés économiques qu'a connu le secteur agricole américain. En 1994, les remboursements (ou paiements) reçus des autres coopératives comptaient pour 17% du revenu net total des coopératives agricoles. Cela traduit l'importance de «l'intercoopération commerciale»; c'est-à-dire des coopératives qui travaillent et font des affaires ensemble.

3.1.3.5 Les États américains et les coopératives agricoles

Du nombre total des coopératives agricoles répertoriées en 1994 par le *USDA*, on retrouve le plus grand nombre de coopératives dans les États du Minnesota (411), du Dakota du Nord (305), du Texas (290) et de l'Iowa (268). Ces quatre États comptent pour 30.5% du total des coopératives aux États-Unis, soit l'équivalent de 1 274 coopératives¹⁰ (tableau 3.9, annexe 1D).

Pour ce qui est du nombre de membres, les États du Minnesota, de l'Iowa, du Wisconsin, de l'Illinois et du Kentucky (avec ses 51 coopératives) sont les cinq premiers (tableau 3.10, annexe 1F). Aux États-Unis, les coopératives d'approvisionnement à la ferme fournissent 48.6 % du total des membres, tandis que 20.8% des membres sont propriétaires des coopératives qui manipulent le grain, et 21.3% des membres possèdent les coopératives de bétail, de tabac, et de services agricoles mises ensemble (USDA, 1994:3).

Par ailleurs, en terme de chiffre d'affaires net des coopératives agricoles, les États suivants sont en tête de liste: la Californie, l'Iowa, le Wisconsin, le Minnesota et l'Illinois. Le Dakota du Nord suit en sixième position (tableau 3.11, annexe 1G). On peut remarquer que le chiffre d'affaires et le

¹⁰ Aux États-Unis, on identifie l'appartenance de la coopérative à un État selon le lieu de son siège social.

revenu net des coopératives agricoles aux États-Unis ont augmenté même si la grande majorité des coopératives restent de petites tailles et desservent des communautés locales¹¹.

Plusieurs coopératives agricoles visent les marchés à la fois régionaux, nationaux voire internationaux pour augmenter leur chiffre d'affaires. Parmi ces grandes coopératives agricoles qui exportent leurs produits dans presque tout le monde entier, on peut citer à titre d'exemple: *Farmland Industries*, avec près de 9,8 milliards de dollars de chiffre d'affaires, la plus grande coopérative agricole aux États-Unis et l'une des plus grandes au monde; *Harvest States Cooperative*, avec plus \$8.1 milliards de chiffre d'affaires; *Mid America Dairymen Inc.*, avec plus de 4 milliards de chiffre d'affaires; *Land O'Lakes Inc.*, avec près de 3,5 milliards de chiffre d'affaires; *Golg Kist Inc.*, avec plus de 1,9 milliard de chiffre d'affaires; *Ocean Spray*, avec 1,4 milliard de chiffre d'affaires; *Sunkist Growers Inc.*, avec environ 1 milliard de chiffre d'affaires; et *National Grape Co-op Association (Welch's)*, avec environ 551 millions de chiffre d'affaires¹².

En fin, en 1995, selon le USDA, le nombre de coopératives agricoles est passé à 4 006, soit une baisse de 4% par rapport à 1994. Le chiffre d'affaires des 4 006 coopératives s'élève lui à 94 milliards de dollars une augmentation de 5.3% par rapport à 1994. Quant au revenu net, il se situe à 2,35 milliards de dollars en 1995, une hausse de presque 20% par rapport à 1994¹³.

¹¹ Le USDA (*Cooperative Service*) rapporte qu'en 1994, plus de 80% des coopératives agricoles ont déclaré un chiffre d'affaires de moins de \$15 millions (elles représentent seulement 13.6% des ventes totales), alors que seulement 1.6% d'entre elles ont déclaré un chiffre d'affaires de plus de 250 millions de dollars (elles représentent 56.7% des ventes totales).

¹² Tous ces chiffres d'affaires sont de l'année 1996 (source: site *Internet* de la *National Cooperative Bank*, voir indication en bibliographie). De plus, certaines dénominations de ces coopératives agricoles nous rappellent les marques connues comme les jus de fruits *Sunkist* et *Welch's*.

¹³ Les chiffres de 1996 démontrent la position de leader du Minnesota dans le mouvement coopératif américain. Cet État, reconnu comme le «cœur» du mouvement coopératif américain, se classe encore en tête pour les revenus générés par l'ensemble des coopératives; revenus qui sont passés de 13,7 milliards de dollars en 1995 à 18 milliards de dollars en 1996 (la coopérative agricole *Harvest States* compte à elle seule pour 3,1 milliards de dollars de revenus générés par l'ensemble des coopératives dans l'État en 1996). Pour en savoir plus sur le classement des coopératives aux États-Unis en 1996, voir le site *Internet* de la *National Cooperative Bank* à l'adresse indiquée en bibliographie.

3.2 Contexte historique de développement des coopératives de nouvelle génération

3.2.1 La situation économique mondiale: un facteur d'émergence des mouvements de solidarité

Il suffirait tout simplement d'ouvrir un poste téléviseur de nos jours pour constater à quel point on ne cesse de parler des phénomènes de «l'enrichissement des riches» et de «l'appauvrissement des pauvres» durant les 12 à 15 dernières années (le phénomène semble bien continuer à s'accroître). Cette situation qu'on attribue souvent aux effets néfastes de la mondialisation des économies touchent certainement les zones rurales, généralement plus fragiles et plus exposées à la concurrence. La mondialisation des marchés, phénomène devenu à la mode ces dernières années, est basée fondamentalement sur les principes comme: la libre-concurrence ou le libre-marché, l'élimination des barrières commerciales, le désengagement de l'État, l'autorégulation des marchés dans les économies, etc. Or, les conséquences de ces politiques peuvent amener leurs lots de problèmes qui touchent directement de fortes proportions des populations dont les populations rurales, et ce, à travers le monde entier. Comme conséquences de ce libéralisme effréné, on peut par exemple citer: le chômage, les relocalisations d'entreprises, les faillites, la baisse des revenus des agriculteurs, la disparition des exploitations (ou fermes) agricoles, déstructuration ou dépérissement des zones rurales, l'exclusion, la pauvreté, etc.

Ainsi, l'économie mondiale actuelle, dominée par les institutions financières (ou la haute finance), reflète un dualisme qui, pour de plus en plus de gens, représente un système économique (le capitalisme) favorable aux riches (qui s'enrichissent de plus en plus) et préjudiciable aux plus pauvres des sociétés (qui s'appauvrissent de plus en plus) qu'elles soient développées, en voie de développement ou sous-développées (Poliquin C., 1997).

En plus de ces conséquences négatives de la conjoncture économique née de la libéralisation à outrance qui affectent les zones rurales, on observe des faits comme: le vieillissement de la population (surtout dans les pays développés), l'exode rural, la baisse des naissances (surtout en pays développés), parfois même la dépopulation (ou l'émigration), etc. Tous ces facteurs contribuent à la dévitalisation des zones rurales dans le monde.

Depuis le début des années 1990, les communautés rurales s'organisent dans de nombreuses régions du monde. Très souvent, les réactions prennent l'allure de «mouvements de contestation» (ou de solidarité) face aux effets néfastes de la mondialisation des marchés sur les économies locales (exemple: Solidarité rurale au Québec). Elles peuvent aussi s'organiser dans le but de contrer les baisses de population, le vieillissement de la population (surtout rurale), l'exode rural, etc. C'est dans cette perspective que s'annonçait la création des coopératives de nouvelle génération aux États-Unis.

3.2.2 Le contexte historique de développement des coopératives de nouvelle génération

Les années 1980 marquent une période de crise presque généralisée dans les États du Dakota du Nord et du Minnesota, surtout dans le secteur agricole qui fut longtemps le pilier des économies de ces deux États; le premier ayant forte concentration rurale et le second ayant une population plus urbanisée¹⁴.

L'exemple du Minnesota que nous allons voir un peu plus en détail reflète assez bien la situation au Dakota du Nord durant les mêmes périodes. En effet, durant les années 80, la crise agricole qui secoua plusieurs États américains amplifia les baisses de population de 20% dans la plupart des comtés ruraux du Minnesota alors que l'émigration vers les grandes villes ou d'autres États s'accélérait (Amato J., 1993:17). L'exode rural était surtout manifeste chez les jeunes qui laissaient derrière eux une population de plus en plus vieillissante. Ainsi, l'agriculture, première industrie dans la plupart des régions rurales du Minnesota et malgré sa relative prospérité, supporte de moins en moins de gens.

Dans cette atmosphère de «crise», on pouvait observer une chute de l'activité économique dans les régions rurales avec par exemple: les faillites dans les entreprises de vente au détail; les baisses

¹⁴ En 1990, 62% de la population du Dakota du Nord était rurale (population totale de 638 800 habitants avec une densité de près de 4 habitants au km² et une superficie de 183 117 km²) alors que l'agriculture comptait pour environ 63% des revenus de l'État. En 1994, 80% de la population du Minnesota, qui est de près de 4.6 millions d'habitants, vivait dans les villes. Sauf que plus de la moitié de la population (plus de 2.6 millions de personnes), vit dans les deux plus grandes agglomérations dites «jumelles» de l'État, en l'occurrence *Minneapolis* et *Saint-Paul* qui incluent les 11 comtés de la région métropolitaine (C.f., Site *Internet* du Dakota du Nord, voir Bibliographie).

de revenus pour les gouvernements locaux (perte de contribuables, dévaluation des propriétés, etc.); une augmentation de la dépendance financière des individus accompagnée d'une diminution significative de la liberté de choix; une tendance des gens à réagir plutôt que d'agir, causant ainsi la manifestation des comportements fatalistes et léthargiques dans la population; etc.

En fait, malgré la prospérité qu'on pouvait observer dans les régions du Minnesota dans les années 70, celle-ci ne pouvait cacher complètement les signes de déclin. Durant cette période, même si la population n'avait pas diminué significativement, les personnes âgées étaient plus nombreuses que les jeunes; les exploitations agricoles (ou les fermes) étaient plus grandes alors que les agriculteurs (ou les fermiers) étaient de moins en moins nombreux et âgés; les jeunes les plus éduqués et ambitieux quittaient les régions rurales ou l'État du Minnesota pour trouver une vie meilleure ailleurs (dans les régions urbaines et/ou dans d'autres États américains).

Comme le mentionne le chercheur et historien de l'Université *Southwest State* (Southwest State University) à Marshall au Minnesota, monsieur Joseph Amato, dès la crise agricole des années 80, les régions rurales du Minnesota étaient inéluctablement liées à la loi suivante: «...the more rural the county, the certain its decline...» (Amato J., 1993:20); c'est-à-dire, «...*plus un comté (ou une région) est rural, plus son déclin futur est certain...*». Parmi les signes précurseurs du déclin, on note que les régions rurales du Minnesota ont perdu 1% par année de leur population entre 1950 et 1960, puis elles perdaient 2% de la population par année dans les années 80¹⁵. Le Dakota du Nord a perdu, quant à lui, 18 000 personnes entre 1970 (population de 634 000 personnes) et la fin des années 1980. Les plus grandes pertes de population se dénotaient surtout dans les zones rurales qui ont perdu 16 000 résidents (Nilsson J., 1997:32). Cette baisse s'est poursuivie entre 1980 et 1990 alors que la population totale du Dakota du Nord (ou ND) est passée de 652 717 habitants à 638 800, soit une diminution de plus de 2% (voir site *Internet* du ND).

¹⁵ Les problèmes se sont poursuivis au début des années 1990 alors que le Minnesota et le Wisconsin perdaient en moyenne entre deux et trois fermes laitières par semaine (voir Dr. Cropp, cité par EGERSTROM Lee, *"Make No Small Plan: A Cooperative Revivd For Rural America"*, Rochester, Minnesota, Lone Oak Press, 1994(a), p. 141).

Le Minnesota faisait aussi face à un «déclin naturel»¹⁶ (ou une dénatalité) dans la décennie 1980, surtout dans les zones rurales. On peut noter deux conséquences principales pouvant être associées au déclin naturel soient la baisse de la population et le vieillissement.

Le déclin naturel ou le non-renouvellement naturel de la population contribuait à augmenter encore plus le taux de déclin des régions rurales dans la deuxième moitié du XX^e siècle au Minnesota à cause des faibles taux de naissances, de l'émigration ou de l'exode rural, du rétrécissement et du vieillissement de la population. À titre d'illustration, les tableaux 3.1 et 3.2 (voir annexe 1A) présentent l'évolution de la population de certains comtés du Minnesota, notamment ceux les plus touchés par le vieillissement et les baisses de population.

Selon le démographe américain Jerry Heil (cité par Amato & Meyer, 1996:44), la population des 35 ans et plus est passée de 42.5 à 47.4% de la population rurale du Minnesota (généralement au sud-ouest) entre 1950 et 1970. Entre 1970 et 1990, cette même tranche d'âge représentait 52.4% de la population.

Mis à part les plus petits comtés ruraux de moins de 500 habitants, la population ne cesse de vieillir dans l'État. L'âge médian des populations rurales a augmenté de manière relativement constante entre 1970 et 1990, surtout dans les villes de 1 000 à 5 000 habitants (Amato J., 1993:45). Le tableau 3.1, annexe 1A, nous fait état de cette situation.

Les autorités municipales du Minnesota continuaient donc à faire face à des problèmes comme le rétrécissement de la population rurale, l'exode rural des jeunes, le vieillissement de la population, le manque de travail (surtout le manque de bons emplois), et la baisse des valeurs des propriétés. La crise agricole des années 80 est venue empirer la situation déjà créée par tous ces problèmes.

À côté de ces changements démographiques, il subsistait des problèmes économiques sérieux, notamment celui du sous-emploi. Par ailleurs, la baisse constante des prix des produits (surtout agricoles) et la sécheresse constituaient des pressions financières pour les agriculteurs (baisse de

¹⁶ «Déclin naturel» signifie ici la situation dans laquelle durant une période de temps donné, le nombre de décès excède le nombre de naissances.

leurs revenus) et les communautés rurales. On assistait aussi à une centralisation des services municipaux ou ruraux qui réduisait les opportunités d'emploi dans les zones rurales (Stefanson B., *et al.*, 1995:6).

La situation socio-économique frôlait la désolation pour les communautés rurales du Minnesota et du Dakota du Nord comme le traduit cette phrase du chercheur Amato Joseph:

«...Les leaders locaux se trouvaient souvent dans la situation où ils n'avaient quasiment plus de communauté à gérer ou à diriger. Ils gouvernaient dépourvus d'énergie et d'intérêt...» (Amato J., 1993:67, ma traduction).

Au Dakota du Nord, le marasme économique et la disparition de plusieurs communautés rurales inspirèrent des chercheurs américains (Frank et Deborah Popper de l'Université *Rutgers*, cités par Stefanson B., *et al.*, 1995) dans leur essai intitulé *Buffalo Commons* ou «Peuple des Bisons» et qui a provoqué une controverse chez les ruraux. En effet, les résultats de la recherche des *Popper* concluent que la plupart des vastes territoires ruraux du Dakota du Nord devraient être réservés à l'élevage et au pâturage, notamment à l'élevage des bisons et que les populations de ces régions rurales devraient être relocalisées. Partant, les gens n'acceptaient plus la fatalité et ne voulaient surtout pas paraître comme étant des incapables. Ils ont alors décidé de se prendre en main et d'arrêter le cercle vicieux du déclin.

L'essai de Frank et Deborah Popper, écrit en 1989, a en quelque sorte été à l'origine de ce qui fut dénommé soit comme «La Renaissance du Dakota du Nord Rural» (*The Renaissance of Rural North Dakota*), soit comme «Le renouveau coopératif pour l'Amérique Rurale» (*The Cooperative Revival for Rural America*), ou simplement comme «La fièvre coopérative» ou *Coop fever* (Stefanson B., 1995:6). C'est tout simplement une manière de traduire l'engouement presque généralisé pour les coopératives qui s'est emparé des populations des petites villes du Dakota du Nord.

C'est donc au Dakota du Nord que la «fièvre coopérative» a commencé en 1990 (elle n'a pas tardé à se propager au Minnesota et ailleurs aux États-Unis)¹⁷. La renaissance des coopératives dans cet État américain fut opérée sous l'initiative de «l'Association des coopératives rurales d'électricité du Dakota du Nord» (*North Dakota Association of Rural Electrical Cooperatives*). Les dirigeants de coopératives d'électricité voyaient l'euphorie des années 70 se traduire en désarroi et en déclin dans la décennie 1980-1990. Ils se demandèrent comment les gens pouvaient encore croire à l'utilité des coopératives d'électricité et de téléphone dans les zones rurales alors que personne (ou presque) n'y vit encore.

Du côté du Minnesota, le développement phénoménal des coopératives de nouvelle génération s'est engagé sous l'initiative de «l'Association des coopératives du Minnesota» (*Minnesota Association of Cooperatives*), avec l'appui indéfectible de la «Banque des coopératives de St-Paul» (*St-Paul Bank of Cooperatives*), la «Banque coopérative nationale» (*National Cooperative Bank*), le «Fonds de développement rural du nord» (*North Country Development Fund*), et d'autres partenaires importants.

Au Dakota du Nord où la controverse a suscité un engouement pour les coopératives, des initiatives furent prises pour bloquer et enrayer le déclin. Parmi ces initiatives, on note: une stratégie de développement rural dénommée *Growing North Dakota*¹⁸ (ou le "Dakota du Nord en croissance"). Cette stratégie est accompagnée d'un ensemble détaillé et complet de programmes, de fonds et d'autres initiatives permettant de stimuler l'activité économique. Tous partenaires dans le développement rural, les gouvernements (fédéral et étatique), les institutions financières et les coopératives rurales, adoptèrent certains objectifs précis comme:

¹⁷ La prolifération de la «fièvre coopérative» a commencé en 1990 au Dakota du Nord. Cependant, il faut noter l'existence de quelques coopératives opérant sous la forme de CNG déjà depuis 1972. En effet, la première coopérative de nouvelle génération, *American Crystd Sugar Cooperative* (coopérative de transformation du sucre) fut fondée en 1972 au Minnesota. Deux autres coopératives de nouvelle génération furent créées par la suite: *Southern Minnesota Beet Sugar Cooperative* (coopérative sucrière) en 1975 et *Minnesota Com Processors Cooperative* (coopérative de transformation du maïs) en 1980.

¹⁸ Pour plus de détails, on peut accéder au site Internet de *Growing North Dakota* à l'adresse suivante: <http://www.growingnd.com/>

- augmenter le nombre de la population;
- réduire le taux d'émigration ou l'exode rural;
- doubler le nombre d'emplois dans les domaines de la transformation;
- ramener le revenu per capita des ruraux au niveau de la moyenne nationale, et
- diversifier le secteur agricole et arrêter la chute du nombre d'agriculteurs ou fermiers.

Afin de rencontrer ces objectifs, la formule d'entreprise coopérative fut considérée comme un outil de développement économique adéquat et efficace; priorité mise sur la formule des coopératives de nouvelle génération. Les efforts mis en oeuvre pour relancer les économies du Dakota du Nord et du Minnesota semblent bien porter fruit¹⁹. Par exemple au Dakota du Nord où la population a augmenté de 4 000 personnes entre 1990 et 1994. Cet État américain a vu son revenu per capita s'accroître de plus de 41% passant de 11 051\$ en 1990 à 18 738\$ en 1994²⁰. Durant la même période, il s'est créé environ 3 500 emplois de plus dans les domaines de la transformation. Le salaire moyen du Dakota du Nord s'est accru de 2.6% entre 1993 et 1994. Mais il demeure l'un des deux des plus bas salaires moyens aux États-Unis (il était de 19 893\$ en 1994 alors que la moyenne américaine était de 26 939\$). Le nombre de nouveaux emplois créés a augmenté de 2.4% entre 1994 et 1995. Le rythme de création d'emplois s'est accéléré depuis lors, avec environ 1 750 emplois de plus créés dans le secteur de la transformation de produits périssables et non périssables, entre juillet 1996 et juillet 1997. Le Dakota du Nord affichait un taux de chômage de 2.4% en juillet 1997, soit un niveau en-deça du taux de chômage américain durant la même période (4.8%). Il s'y est créé plus de 5 000 emplois entre juillet 1996 et juillet 1997²¹.

Un nouvelle étude des impacts économiques effectuée par le département de l'économie agro-alimentaire de l'Université du Dakota du Nord tend déjà à démontrer que les coopératives jouent

¹⁹ Pour plus de détails ou pour savoir plus sur les données utilisées ici sur le Dakota du Nord et le Minnesota, consulter les sites Internet de ces États américains (voir indication en bibliographie).

²⁰ La hausse est probablement moindre, mais appréciable, dans les zones rurales. Par ailleurs, le revenu personnel disponible a quant à lui augmenté de 11%.

²¹ Ce bas taux de chômage se conjugue avec un niveau assez élevé de sous-emploi. Ainsi, plusieurs individus sont sous-employés; c'est-à-dire qu'ils occupent des emplois pour lesquels leurs connaissances et habiletés ne sont pas utilisées à pleine mesure ou capacité.

un rôle important dans l'économie du Dakota du Nord (Leistriz F. Larry *et al.*, 1996)²². Par exemple, les coopératives représentent 3% des emplois totaux de l'État et on estime qu'elles vont contribuer à créer plus de 1 200 nouveaux emplois en 1997. Les 235 coopératives agricoles étudiées montrent que ces coopératives représentent non seulement les plus grands employeurs avec plus de 5 600 personnes qui y travaillent, mais aussi les plus grands investisseurs parmi toutes les coopératives du Dakota du Nord avec plus de 80 millions de dollars investis par année à l'étendue de l'État. De plus, les coopératives agricoles versent plus de 160 millions de dollars en salaires annuellement (soit près de 64% des 251 millions de dollars versés en salaires par l'ensemble des coopératives). Au total, les coopératives en général génèrent un impact économique direct estimé à près de 1,2 milliard de dollars au Dakota du Nord (soit l'équivalent de 15% de l'activité économique totale de l'État), avec des contributions indirectes pour l'économie estimées à plus de 750 millions de dollars annuellement. L'ensemble des coopératives contribuent aussi pour plus de 20 millions de dollars en impôt et taxes diverses pour le gouvernement dakotain. Qui plus est, les coopératives sont très impliquées dans les activités communautaires. Ainsi, toujours selon la nouvelle étude de Leistriz, les coopératives agricoles ont fait don de plus de 79 000 heures de services communautaires et plus de 790 000\$ en argent pour les oeuvres de charité locales et pour le support des projets dans les communautés. De son côté, le Minnesota a connu, malgré tout, l'augmentation de la population la plus rapide du «Mid-Ouest» des États-Unis entre 1980 et 1994. La population totale de cet État est passée de 4,1 millions en 1980 à 4,6 millions d'habitants en 1994. Pour la période 1990-1994 seulement, c'est une augmentation de 4,4%. Les projections sont de 500 000 personnes de plus en l'an 2010. Entre 1990 et 1993, le Minnesota a eu un gain net de population²³ d'environ 28 000 personnes. Notons cependant que ces hausses de population sont beaucoup reliées à l'immigration, surtout dans les grands centres

²² Les résultats de cette étude d'impacts économiques sont conservateurs puisque les données ont été recueillies auprès de 235 coopératives (53,4% des coopératives) sur une possibilité de 440 coopératives existantes au Dakota du Nord. On peut donc dire que les impacts économiques dans l'État sont encore plus importants que ce qu'on peut observer dans ces résultats.

²³ Le gain net de population c'est la différence entre le nombre de personnes qui viennent s'installer dans l'État et le nombre de celles qui quittent cet État.

urbains, alors que les personnes d'origines asiatiques représentent la plus forte minorité en croissance. En outre, le nombre de fermes agricoles au Minnesota est passé de 104 000 durant la décennie 1980-1990 à 85 000 en 1994 (Egerstrom L., 1994b:E2). Cette baisse ne signifie pas nécessairement un ralentissement de l'activité économique. Elle peut s'expliquer par une augmentation du nombre de fusions et acquisitions; ce qui a pour effet d'accroître la grandeur des fermes plutôt que le nombre d'agriculteurs. Cependant, en 1992, le revenu per capita du Minnesota était de 24 615\$; il se chiffre à 22 217\$ en 1994, soit une baisse de 10.79%. Mais, la situation est différente si on tient compte seulement de la période entre 1993 et 1994 alors qu'il y a eu une augmentation de plus de 7% du revenu per capita. Entre 1985 et 1994, il s'est créé plus de 435 000 emplois au Minnesota, soit une croissance de l'emploi d'environ 24%. Durant la même période, l'emploi dans le secteur de la transformation a augmenté de 10.5%, pendant que le nombre d'entreprises s'installant au Minnesota a crû de près de 31%. Les projections de création d'emplois laissent présager une augmentation de 13% vers 2001, soit plus de 300 000 emplois de plus au Minnesota par rapport aux chiffres de 1994. Enfin, le taux de chômage y était de 3.2% en août 1997, une baisse de près de 16% par rapport à son niveau de 1995 (3.7%).

Les résultats économiques positifs du Dakota du Nord et du Minnesota, surtout depuis 1993, ne peuvent être étrangers au développement des coopératives de nouvelle génération dans ces États américains, et ce, même s'il faut reconnaître que les données ci-haut ne concernent pas très spécifiquement ce genre d'entreprises. La preuve en est qu'au Minnesota, les coopératives de nouvelle génération ont généré plus de 460 millions de dollars d'investissements entre 1990 et 1994. Ce qui représente des retombées économiques importantes. Il fallait d'ailleurs s'attendre à plus d'investissements après 1994. Au Dakota du Nord, les investissements dans la création des coopératives de nouvelle génération s'apparentent à ceux du Minnesota, soit plus de 465 millions de dollars entre 1990 et 1994 (Egerstrom L., 1994b:E2). En tout, c'est plus d'un milliard de dollars en investissements qu'a engendré la création des coopératives de nouvelle génération aux Dakota du Nord et du Sud, au Minnesota, au Wisconsin, au Nebraska et en Iowa entre 1990 et 1994 (Egerstrom L., 1994c:8-9&12). Aujourd'hui (1997), on parle de plus de 2 milliards de dollars d'investissements dans les coopératives de nouvelle génération à travers les États-Unis:

c'est plus du double des investissements depuis 1994 (Egerstrom L., 1997, *E-mail* du 21 septembre 1997).

En se lançant dans les domaines de la transformation et de la mise en marché des produits, les coopératives de nouvelle génération permettent aux agriculteurs et autres membres propriétaires des coopératives américaines de réaliser qu'on ne peut plus se contenter d'être simplement producteur à l'aube du XXI^e siècle, surtout en agriculture. Il faudrait plutôt être en mesure de produire, de transformer nous-mêmes et de mettre en marché nos produits. La mise en marché peut se faire par la coopérative elle-même et/ou par l'entremise des *joint ventures* (ou des alliances stratégiques) avec les entreprises privées dans lesquelles la coopérative peut investir²⁴.

La renaissance des coopératives aux États-Unis est, comme le soulignait le journaliste agricole et écrivain Lee Egerstrom, le résultat de l'hypothèse réaliste selon laquelle l'assistance gouvernementale à l'Amérique rurale est définitivement en déclin et que la plupart des communautés rurales américaines devraient compter sur les entrepreneurs locaux qui sont prêts à investir leurs capitaux plutôt que d'attendre que d'autres personnes de l'extérieur viennent créer de l'emploi et augmenter la valeur des produits en implantant des entreprises de transformation et de mise en marché qui sont aujourd'hui les principales sources de développement du capital local (Egerstrom L., 1994a:48). Cet appui au développement des entreprises coopératives ne signifie point que l'investissement privé classique doit être découragé ou qu'on ne peut pas attirer l'industrie dans les zones rurales. Au contraire, si les deux formes d'entreprises - entreprise privée classique et entreprise coopérative - peuvent s'y (zones rurales) développer, toutes les communautés rurales en bénéficieront. Cependant, une chose peut être soulignée: pendant que les zones rurales du Dakota du Nord et du Minnesota étaient en déclin, les entreprises privées classiques fermaient leurs portes ou se relocalisaient ailleurs. Pourquoi alors ne pas faire appel aux coopératives pour redonner une nouvelle vitalité aux communautés rurales comme cela se produit actuellement avec les coopératives de nouvelle génération ?

²⁴ La coopérative peut aussi être propriétaire unique ou majoritaire de l'entreprise privée.

L'analyse de Cindy Thyfault²⁵ résume assez bien le contexte qui a favorisé le développement des coopératives de nouvelle génération. En effet, les changements et les tensions causés par le projet de loi fédéral sur l'agriculture (ou Farm Bill) de 1995, la globalisation des marchés, l'augmentation de l'âge médian des agriculteurs (comme nous venons de le voir avec le Minnesota et par ricochet, le Dakota du Nord), l'exode rural des jeunes et les difficultés économiques que connaissent plusieurs communautés rurales ont encouragé les agriculteurs à explorer les opportunités non traditionnelles pour restaurer la prospérité dans leurs communautés.

Thyfault attribue quatre (4) facteurs principaux au développement fulgurant des coopératives de nouvelle génération aux États-Unis. Le premier facteur est le déclin des communautés rurales. Pour y remédier, une emphase importante a été mise sur le développement local afin de créer de nouveaux emplois, de protéger les entreprises existantes, et de redonner non seulement une nouvelle vitalité économique, mais aussi la prospérité aux communautés rurales. Les projets sont taillés sur mesure selon les besoins économiques spécifiques de certaines régions. La transformation des produits pour une plus grande valeur ajoutée devient une solution naturelle à ce genre d'environnement où l'entreprise peut tirer avantage des cultures spécialisées (ou spécifiques) et des industries complémentaires de chaque communauté.

Le deuxième facteur est le changement de cap des programmes agricoles et les nouvelles directives du projet de loi agricole de 1995. En effet, ce projet de loi sonne le glas sur les traditionnels prix des produits agricoles fixés par le gouvernement fédéral et ses programmes de soutien du revenu. Tous ces programmes longtemps mis en place par le gouvernement américain pour aider les agriculteurs ont été revus à la baisse de manière significative. Nul doute que la mondialisation des marchés et l'ouverture de plus en plus grande au commerce international, deux phénomènes très à la mode et qui encouragent le désengagement de l'État pour donner une place plus importante aux lois du marché (l'offre et la demande), notamment dans le secteur agricole, n'ont pas épargné les

²⁵ THYFAULT Cindy est présidente de *Westar Trade Resources*, une compagnie de marketing et de développement de nouvelles entreprises à Amarillo au Texas. Elle a écrit l'article suivant: «Developing New Generation Co-ops: Getting Started on the Path to Success», in, *Rural Cooperatives*, July/August, 1996, p. 26-30.

agriculteurs américains. Ce qui a pour effet d'augmenter le facteur risque pour les agriculteurs à cause de la volatilité des prix et des revenus. Ainsi, pour permettre une plus grande stabilité des prix et des revenus, plusieurs agriculteurs (individuellement ou organisés en coopératives agricoles) font des efforts pour développer de nouveaux marchés et d'autres formes d'activités d'achat en groupes.

Le troisième facteur identifié par Thyfault se rapporte à l'augmentation de la demande mondiale pour les produits alimentaires dérivés de la transformation de divers produits agricoles. La croissance rapide et constante de l'économie, l'augmentation des revenus et des standards de vie (surtout dans les zones urbaines), la transition soutenue vers une économie mondiale basée sur le libre-marché et la graduelle libéralisation du commerce international créent ensemble des opportunités sans précédent pour les exportateurs américains (coopératives agricoles comprises). Ces facteurs plutôt positifs amènent le développement d'une classe moyenne plus large dans plusieurs marchés en émergence (comme la Chine), où les habitudes d'achat et de consommation sont en train de changer rapidement.

Le quatrième et dernier facteur est celui du développement des nouvelles technologies. Que ce soit pour améliorer la qualité de l'environnement ou ajouter la valeur nutritionnelle dans les aliments, la recherche agricole est constamment en mesure d'ouvrir les portes à de nouveaux secteurs et opportunités dans tous les secteurs de l'industrie agro-alimentaire. Il y a donc un intérêt croissant pour le développement des utilisations non alimentaires des produits agricoles (comme matières premières). L'éthanol, l'électricité, les panneaux composites, le papier recyclable et les autres matériaux composites sont quelques exemples.

Face à ces facteurs de transformations de l'environnement agricole, le besoin de se regrouper (en coopératives) pour développer les nouvelles opportunités dans la transformation des produits agricoles (plus de valeur ajoutée) est devenu plus criant chez les agriculteurs. Avant de voir le processus de création d'une coopérative de nouvelle génération, il serait bienvenu de faire un aperçu de ce que représentent les coopératives agricoles dans l'économie américaine de nos jours.

4. PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT D'UNE COOPÉRATIVE DE NOUVELLE GÉNÉRATION

4.1 Fonctionnement d'une coopérative de nouvelle génération

Les coopératives de nouvelle génération partagent un certain nombre d'attributs clés qu'on accorde généralement aux coopératives traditionnelles, principalement:

- le contrôle démocratique selon le principe un membre, un vote;
- l'accès aux trop-perçus en fonction de l'utilisation que le membre fait de sa coopérative; et,
- l'élection des membres au conseil d'administration par l'assemblée générale des membres.

Deux politiques différencient fondamentalement la coopérative de nouvelle génération avec la coopérative traditionnelle: *les droits et obligations de livraison* (contrat à double sens) et *la prédétermination et/ou la limitation du nombre de membres à la création*. À ces deux éléments, on peut ajouter le niveau élevé de l'investissement du membre individuel au démarrage de la coopérative de nouvelle génération²⁶ (l'annexe 2 présente un tableau comparatif d'une CNG et d'une coopérative agricole traditionnelle).

La différence structurelle des coopératives de nouvelle génération (par rapport aux coopératives agricoles dites traditionnelles) au niveau du membership et du financement peut être liée au fait qu'elles (les CNG) sont fortement (et principalement) axées sur la transformation et la mise en marché des produits, donc sur la valeur ajoutée²⁷.

²⁶ Ce dernier élément n'est pas propre au CNG puisque certaines coopératives traditionnelles exigent des investissements substantiels au démarrage (exemple dans le secteur de la transformation des produits laitiers).

²⁷ Malgré que le concept de "valeur ajoutée" soit généralement bien connue des économistes, il demeure des différences d'opinions quant à la définition exacte de ce concept (il existe différentes façons de calculer la valeur ajoutée et différentes manières de l'utiliser). La valeur ajoutée est la valeur nette des ventes de la coopérative moins la valeur nette de ses achats faits avec des agents externes (définition plus ou moins comptable). Lorsque la coopérative fait des achats, sous forme de produits ou de services, elle augmente la valeur de ces achats en y ajoutant quelques combinaisons de forme, d'espace et de temps d'utilisation. Pour les coopératives, la valeur ajoutée est définie comme la différence entre le prix que la coopérative paie pour ses achats et le prix auquel elle vend ces achats (ou produits) une fois qu'ils ont été transformés, transportés, livrés (ou entreposés), ou autrement dit modifiés et mis en marché (voir USDA, RBCDS, *Report 135*, 1995).

Les membres fondateurs d'une coopérative de nouvelle génération doivent décider au départ de la capacité de production de l'usine de transformation qui doit être construite, selon les résultats d'une étude de faisabilité préalable. Du moment où la capacité de production efficiente est déterminée et connue, il s'agit par la suite de fixer la quantité du produit que les membres doivent livrer à la coopérative.

Si un membre producteur est incapable (pour une raison ou une autre) de rencontrer ses obligations de livraison, la coopérative achète ailleurs la quantité de matière première requise et charge le coût à ce membre. Les ristournes du membre vont alors refléter la charge. Le membre peut lui-même acheter la matière première ailleurs pour rencontrer ses obligations s'il n'est pas en mesure de le faire avec sa propre production. Il semble bien que le but de cette façon de faire ne soit pas celui de punir (ou pénaliser) le membre, mais plutôt celui de le responsabiliser relativement à l'importance pour la coopérative de disposer de ses intrants lorsqu'il le faut pour qu'elle (la coopérative) puisse rencontrer ses propres obligations liées à la transformation et à la mise en marché des produits. Ainsi, des arrangements peuvent être pris entre le membre et sa coopérative comme par exemple le cas où la coopérative (au lieu du membre) va récupérer la livraison manquante d'un membre dans les surplus de production d'un autre membre tout en reportant la livraison que ce membre («fautif») devait effectuer à une période ultérieure (le membre devra naturellement livrer plus que la quantité prévue dans une période ultérieure). Le tout doit se faire dans un esprit de coopération et non de confrontation entre la coopérative et ses membres. Par ailleurs, la coopérative met les parts sociales²⁸ en vente afin de répartir (ou d'affecter) les droits et obligations de livraison entre les membres potentiels et de réunir le capital

²⁸ Généralement, pour une coopérative de nouvelle génération, une part sociale désigne la part souscrite par le membre qui lui octroie le droit de livraison (*delivery share*). Il existe aussi la part de qualification (ou part votante qui est généralement offerte au prix de 100\$) qui lui donne le droit de vote (*voting share*). Ainsi, lorsque nous parlerons de "parts sociales", nous ferons généralement référence aux parts donnant les droits de livraison (ce que j'appelle aussi "parts de livraison" ou *delivery shares*). La plupart des CNG exigent dans leurs statuts que le membre possède le minimum requis pour chacune de ces catégories de parts. Par exemple, la "Coopérative nord-américaine de bison" (North American Bison Cooperative ou NABC) située à New Rockford au Dakota du Nord exige à un nouveau membre l'achat d'une part de qualification (ou part votante) à 100\$ et d'au minimum dix (10) parts sociales donnant des droits de livraison (parts de livraison ou *delivery shares*). Une part de livraison qui valait 250\$ à la création de la NABC en 1993 valait 420\$ en mai 1997 (le prix de la part sociale est revu au début de chaque mois).

nécessaire à la construction de l'usine de transformation (ou le capital social de la coopérative). Chaque part sociale donne le droit et l'obligation au membre de livrer une unité d'un produit agricole (exemple un bison ou 100 boisseaux de blé ou un porc ou 1hl de lait). Le prix de la part sociale de livraison peut être obtenu en divisant le capital social que la coopérative veut réunir par le nombre d'unités du produit agricole que l'usine de transformation peut absorber (voir exemple 1, figure 1). En principe, le total des droits de livraison disponibles devrait être égal au total de la capacité de production ou de transformation de l'usine dans une CNG (voir exemple 2, figure 1).

Il existe différents moyens d'accommoder les membres qui ne disposent pas de fonds suffisants pour acheter une part de livraison en bloc, mais qui veulent s'engager dans la coopérative. Ainsi, dépendamment de la coopérative et de ses politiques, on peut souligner les pratiques comme le paiement en nature, c'est-à-dire que le membre apporte une quantité de produits (nécessaires à la coopérative) qui est ensuite convertie en valeur monétaire. De plus, il existe des paiements différés permettant au membre d'étaler son paiement sur quelques semaines ou quelques mois. Certaines coopératives proposent aussi le «jumelage» de membres (deux ou plus) pour l'acquisition d'une part de livraison.

Figure 1: Exemples simples et fictifs de calcul du prix d'une part de livraison

1. Le conseil d'administration d'une coopérative de nouvelle génération nouvellement créée établit les besoins en capital social (selon les informations financières reçues) de la coopérative de transformation de blé à 1 million de dollars et l'investissement minimum requis pour l'usine de transformation à 500 000\$ ou 50% du capital social. De plus, l'usine a besoin d'au moins 5 000 boisseaux de blé (capacité minimale) pour commencer les opérations (la capacité maximale de l'usine étant de 10 000 boisseaux de blé). Sur la base du capital social minimum requis (500 000\$) et du minimum d'unités de production (5 000 boisseaux de blé), le prix de la part de livraison sera de 100\$, soit $500\ 000\$/5\ 000$.
2. La construction d'une usine de transformation de maïs d'une capacité maximale de 320 000 boisseaux de maïs par année nécessite 6 millions de dollars d'investissement en capital social. Pour rencontrer cet objectif, le CA décide d'offrir 1 600 parts aux membres potentiels pour couvrir l'investissement total. Chaque part sociale requiert un droit de livraison de 200 boisseaux de maïs annuellement (soit $320\ 000\ \text{boisseaux}/1600\ \text{parts}$ ou droits de livraison). Le prix de la part sociale de livraison sera alors de 3 750\$ (soit $6\ 000\ 000\$/1600$). Chaque nouveau membre doit alors acheter au minimum une part.

Les coopératives de nouvelle génération réussissent généralement à accumuler entre 30 et 50% du capital social initial total requis durant la vente des droits de livraison (ou des parts sociales). Tout compte fait, le degré des fonds propres est un élément significatif pour une coopérative lorsqu'il faut se présenter devant une institution financière pour emprunter des fonds. Généralement, les coopératives traditionnelles démarrent avec une contribution en capital social minimale pour les membres (exemple 5\$ ou 10\$). Le niveau élevé des fonds propres dans les coopératives de nouvelle génération réduit la dépendance de la coopérative envers les institutions financières et les autres créanciers pour les emprunts (endettement).

Ultérieurement, le prix des parts sociales donnant les droits de livraison (parts de livraison ou *delivery shares*) peut être différent de son niveau initial. En fait, le marché détermine la valeur des parts sociales (*delivery shares*) d'une coopérative de nouvelle génération une fois la vente initiale complétée. Cette valeur fluctue (hausse ou baisse) pour refléter les performances de la coopérative. En général, la part sociale reflète les ristournes que les membres espèrent recevoir de leur coopérative. Les parts sociales peuvent être achetées ou vendues entre les membres ou à des agriculteurs non-membres avec l'approbation du conseil d'administration. Tous les membres ne sont pas obligés de posséder le même nombre de parts sociales, mais il existe un minimum et un maximum de parts sociales qu'un membre peut détenir²⁹.

La coopérative peut créer d'autres classes de parts sociales qui ne sont pas liées aux droits de livraison. Ainsi, plusieurs coopératives de nouvelle génération offrent des parts privilégiées afin, entre autres, de permettre à d'autres membres de la communauté immédiate ou à d'autres parties d'investir (ou de contribuer) dans la coopérative. Les personnes (morales ou physiques)

²⁹ Exemple: *Phenix Manufacturing Company Inc.* (PMCI), une coopérative agricole de *St Peter* au Minnesota spécialisée dans la production et la transformation des grains de soja, exige un minimum de deux (2) parts à 3 800\$ chacune (dépôt initial de 10% du prix, soit 380\$; le reste de la part soit 3 420\$ est payable dans les 45 jours suivant l'adhésion) et un maximum de 70 parts pour être nouveau membre (minimum de 1/2 de part pour les anciens membres). PMCI faisait cette offre en 1996 pour la construction, à Mankato (Minnesota), d'une usine de transformation de graines de soja en utilisant la technologie de *Phenix Biocomposites Inc.* (entreprise à capital-actions). *Phenix* (la compagnie) et *PMCI* (la coopérative) déterminent ensemble la quantité de production de la coopérative. Ensuite, *PMCI* vend les produits finis à *Phenix Biocomposites* qui s'occupent de leur commercialisation. Les deux entreprises se partagent les trop-perçus à parts égales (50%). Enfin, la coopérative est propriétaire minoritaire de *Phenix* (la compagnie) de l'ordre de 30%.

possédant les parts privilégiées n'ont pas le droit de vote et l'intérêt payé sur le capital est limité³⁰. Cette façon de faire permet aux communautés de supporter les projets pendant que le contrôle de la coopérative reste aux mains des membres producteurs. Quel que soit le nombre de parts sociales (ou parts de livraison) détenues par un membre d'une coopérative de nouvelle génération, le principe démocratique et coopératif d'un membre, un vote s'applique lorsqu'il s'agit d'élire le conseil d'administration et de décider des grandes politiques ou orientations de la coopérative.

Le Dr. Robert Cropp, professeur d'agro-économie et directeur du Centre pour les coopératives de l'Université du Wisconsin, identifie au moins quatre avantages liés à la politique de répartition des parts sociales des coopératives de nouvelle génération (Cropp R., 1996). D'abord, le capital social nécessaire est réuni dès le début du projet. Deuxièmement, le poids de la capitalisation est distribué équitablement et proportionnellement à l'utilisation future que le membre fera de sa coopérative. Troisièmement, ayant investi des montants substantiels dans la coopérative de nouvelle génération, tous les membres auront intérêt à ce qu'elle réussisse. Enfin, le quatrième avantage viendrait du fait qu'en vendant leurs parts sociales (ou leurs droits de livraison), les membres actifs pourraient récupérer leur investissement immédiatement à la valeur qui reflète la performance de la coopérative.

Le nombre total de membres sera limité selon la disponibilité des parts sociales et des droits de livraison dans une coopérative de nouvelle génération. Le membership est limité pour deux raisons principales selon le Dr. Cropp. En premier lieu, la coopérative de nouvelle génération ne veut pas accepter plus de matières premières que celles que l'usine peut absorber. Deuxièmement, les parts de cette quantité finie ou limitée de matières premières sont divisées de préférence par un petit nombre afin de pouvoir justifier l'investissement (élevé) lorsqu'on achète une part. Ainsi, chaque membre de la coopérative se retrouve à avoir des intérêts dans

³⁰ Aucun intérêt n'est versé sur les parts de qualification (parts votantes). Le taux d'intérêt annuel maximal payé sur le capital privilégié (parts privilégiées) et les parts de livraison d'une coopérative de nouvelle génération est généralement de 8% aux États-Unis. C'est le cas dans les États du Dakota du Nord et du Minnesota.

l'entreprise et voudrait bénéficier des trop-perçus qu'elle va générer. La restriction du membership est essentiellement liée au fait que les coopératives de nouvelle génération sont, de nature, orientées vers le système de marché (l'offre et la demande). En identifiant un marché cible plus ou moins précis et en quantifiant la demande totale pour l'année, les coopératives de nouvelle génération limitent le nombre de membres pour s'assurer que l'offre correspond à la demande. De cette façon, si la demande sur le marché augmente, la coopérative peut elle-même connaître une expansion. Ce qui pourrait permettre, non seulement aux membres d'acheter de nouvelles parts sociales ou parts de livraison (*delivery shares*) qui augmentent leurs droits de livraison (*delivery rights*), mais aussi au conseil d'administration d'accepter de nouveaux membres dans la coopérative.

Le fait que les membres fournissent une grande partie du capital social d'une coopérative de nouvelle génération leur permet de bénéficier de presque tous les trop-perçus générés par la coopérative à la fin de l'année. De plus, une partie des trop-perçus est envoyée dans une réserve générale (parfois appelée caisse de prévoyance ou *contingency fund*) lorsqu'on détermine les trop-perçus à distribuer aux membres. Pour une coopérative de transformation de blé par exemple, les trop-perçus sont partagés aux membres en fonction de la quantité de boisseaux livrée.

Comme la plupart des autres formes de coopératives, le conseil d'administration (ou CA) a la responsabilité d'établir les grandes stratégies, les buts et les objectifs d'une coopérative de nouvelle génération³¹. De plus, le CA embauche le directeur général. Ce dernier a la responsabilité de gérer les opérations quotidiennes de la coopérative, d'évaluer sa performance et de rapporter le tout au CA.

Le conseil d'administration et le directeur général ont la responsabilité collective de se rapporter à l'assemblée générale des membres. De ce fait, comme toute coopérative, le succès d'une coopérative de nouvelle génération est aussi lié directement à la confiance que les membres

³¹ Présentement, les CNG ne disposent pas de membres externes (non-producteurs) à la coopérative au CA. Cependant, quelques responsables (administrateurs par exemple) de CNG expriment l'idée d'avoir des membres non-producteurs au CA comme étant une bonne stratégie à long terme.

(assemblée générale) accordent à leurs représentants élus ou à leur équipe des gestionnaires, en plus de la qualité (ou du degré) de la communication existante entre ces trois parties. Il semble que dans la plupart des coopératives de nouvelle génération actuellement en opération au Dakota du Nord et au Minnesota, le conseil d'administration joue un rôle très important. Le CA exercerait un pouvoir significatif dans la coopérative, en fait, c'est plus souvent les membres du conseil d'administration qui sont aux avant-postes. Cependant, la plupart des CNG reconnaissent l'importance d'accorder une certaine liberté aux gestionnaires pour mener à bien les opérations de la coopérative.

Par ailleurs, la structure du membership et la structure financière des coopératives de nouvelle génération laissent présager un plus haut degré de participation et un plus grand sentiment d'appartenance des membres dans l'organisation par rapport aux coopératives dites traditionnelles. Cet engagement des membres envers la coopérative est vital afin que celle-ci puisse rencontrer ses buts et objectifs tels que le maintien d'une entreprise rentable et efficiente qui permet à ses membres d'aller chercher plus d'argent sur leur production brute, notamment en transformant et en commercialisant leurs produits agricoles. Ce qui a pour effet d'améliorer les conditions socio-économiques et la qualité de vie des communautés rurales. De plus, l'aspect associatif de l'entreprise coopérative et les valeurs coopératives, s'ils sont préservés, permettent aux communautés rurales de rester solidaires. Les produits à valeur ajoutée composent les activités principales des CNG parce qu'ils offrent potentiellement aux agriculteurs des ristournes plus élevées que celles générées par les produits de base ou bruts.

Le modèle des coopératives de nouvelle génération tel qu'il se développe au Minnesota et au Dakota du Nord offre des applications multiples à travers la grande variété des produits agricoles, que ce soit dans les marchés conventionnels ou dans les marchés plus ciblés (ou les niches). Les coopératives de nouvelle génération ont été créées depuis lors pour des activités aussi diverses que la transformation du bison, de la betterave à sucre, des bovins, de la luzerne (en électricité), des graines de soja (et d'autres graines comestibles), des carottes, du blé dur, du maïs, des canneberges, du lait, etc. Parmi les produits à valeur ajoutée commercialisés, on retrouve les

produits laitiers organiques et les divers fromages, les pâtes, les légumes surgelés, les édulcorants, l'éthanol, même les panneaux à base de paille, etc. On peut remarquer d'après cette énumération que tous les produits issus de la transformation des produits agricoles ne sont pas toujours des aliments.

4.2 Étape d'une création d'une coopérative de nouvelle génération³²

Le dynamisme des coopératives de nouvelle génération fascine beaucoup d'observateurs du mouvement coopératif. Le succès qu'elles connaissent au Minnesota et au Dakota du Nord poussent les analystes et d'autres personnes intéressées au développement des coopératives à se demander si la formation des coopératives de nouvelle génération suit une certaine logique bien définie. Si c'est bien le cas, le modèle pourrait être mieux étudié ou repris et adapté ailleurs. Jusque là, certains auteurs ont tenté de réunir les principaux éléments qui interviennent dans la formation des coopératives de nouvelle génération. C'est le cas de Brenda Stefanson *et al.* (1995), du ministère du développement économique de la Saskatchewan (1996), de Cindy Thyfault (1996), pour ne citer que ceux-là. Cependant, comme pour la plupart des entreprises en démarrage, il n'existe pas encore une recette miracle et unique qui justifie le succès d'une coopérative de nouvelle génération. Plusieurs facteurs cruciaux sont à considérer pour expliquer leur succès. De plus, chaque cas est différent de l'autre dépendamment de la situation qui prévaut lors de la création de la CNG. C'est pourquoi les différentes démarches identifiables jusque là (dont celle qui sera proposée dans ce rapport) dans la formation et le développement des CNG devraient être considérées comme des indications générales (ou des guides) plutôt que des règles coulées dans le béton. Les étapes qui seront proposées dans les lignes qui suivront permettent de réduire grandement les risques d'insuccès (ou de dérapage) lors de la création de la nouvelle entreprise (ou CNG), et ainsi, de protéger les ressources investies par la communauté.

³² La présente section intéresserait plus les personnes moins au courant des étapes de création d'une entreprise. Par contre, les personnes plus averties pourraient se contenter d'une lecture superficielle. Ce qui n'enlève rien à l'intérêt qu'elle (la section 4.2) pourrait présenter vis-à-vis les personnes désireuses de s'informer sur le processus de création d'une entreprise comme la CNG.

Pour des raisons de clarté et de simplification, et, étant donné qu'elle regroupe la plupart des étapes identifiées par d'autres auteurs, nous retiendrons la démarche proposée par le ministère du Développement économique de la Saskatchewan³³ (*Saskatchewan Economic Development*). Cette démarche de formation d'une CNG regroupe trois principaux niveaux qui eux-mêmes sont divisés en plusieurs étapes à suivre. Le premier niveau (figure 2a) du processus de développement d'une CNG consiste à trouver une idée d'affaires et à vérifier son application potentielle (évaluation de la situation). Cela inclut l'identification des possibilités d'affaires; c'est-à-dire qu'un groupe de producteurs agricoles réalise qu'il fait face à un problème ou simplement perçoit des opportunités de croissance et de développement dans de la production agricole³⁴. On retrouve aussi dans le premier niveau le choix du type d'entreprise à exploiter par rapport à l'idée (ou aux idées) retenue et la commande d'une étude de faisabilité. À ce niveau de la création d'une CNG, le groupe de producteurs peut décider de travailler avec un agent de développement ou un coordonateur de projet (à l'exemple de ce qu'offrent les coopératives de développement régional au Québec). Ce dernier aidera ainsi le groupe à définir le problème, évaluer les différentes ressources et les avantages comparatifs, explorer les options potentielles, résoudre les conflits et développer la cohésion du groupe. La grande question reliée à ce premier niveau et à laquelle il faudrait répondre consisterait à se demander: pourquoi devrait-on développer une telle ou telle autre idée ?

³³ GOVERNMENT OF SASKATCHEWAN (CANADA), SASKATCHEWAN ECONOMIC DEVELOPMENT(ou SED), «*New Generation Co-operatives: For Agricultural Processing and Value-Added Projects. A Development Guide*», May, 1996, p. 3.

³⁴ On parle de «producteurs agricoles» et de «secteur agricole» en considérant que les CNG sont pour l'instant d'abord des entreprises agricoles ou agro-alimentaires qui font la transformation et la commercialisation des produits agricoles.

Figure 2: Les étapes de formation d'une coopérative de nouvelle génération

Figure 2a: Niveau I: Évaluation de la situation (pré faisabilité)

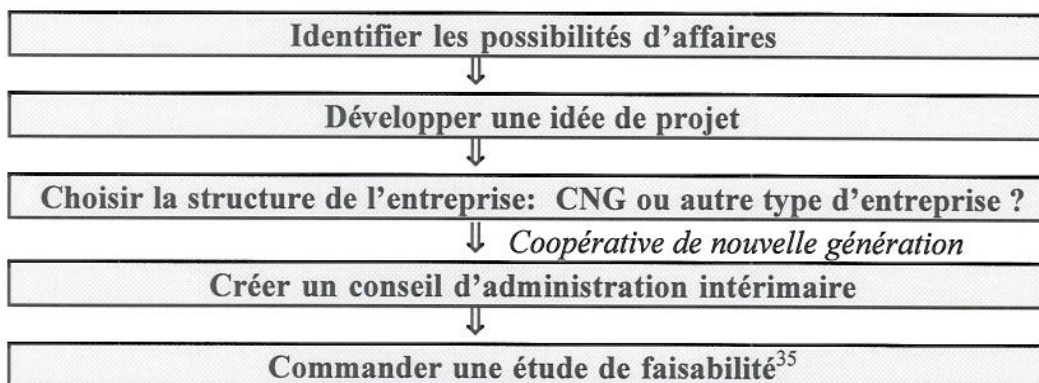
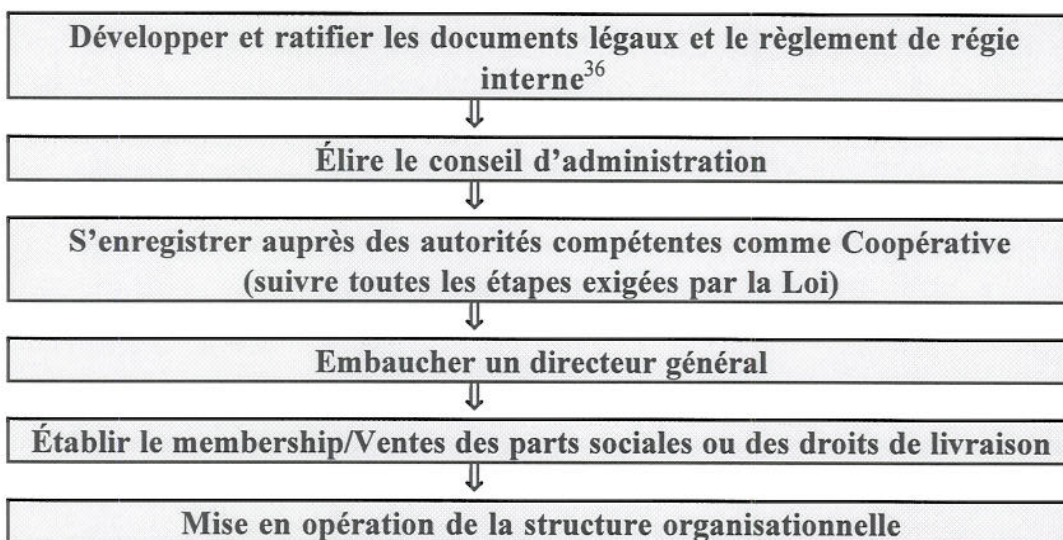


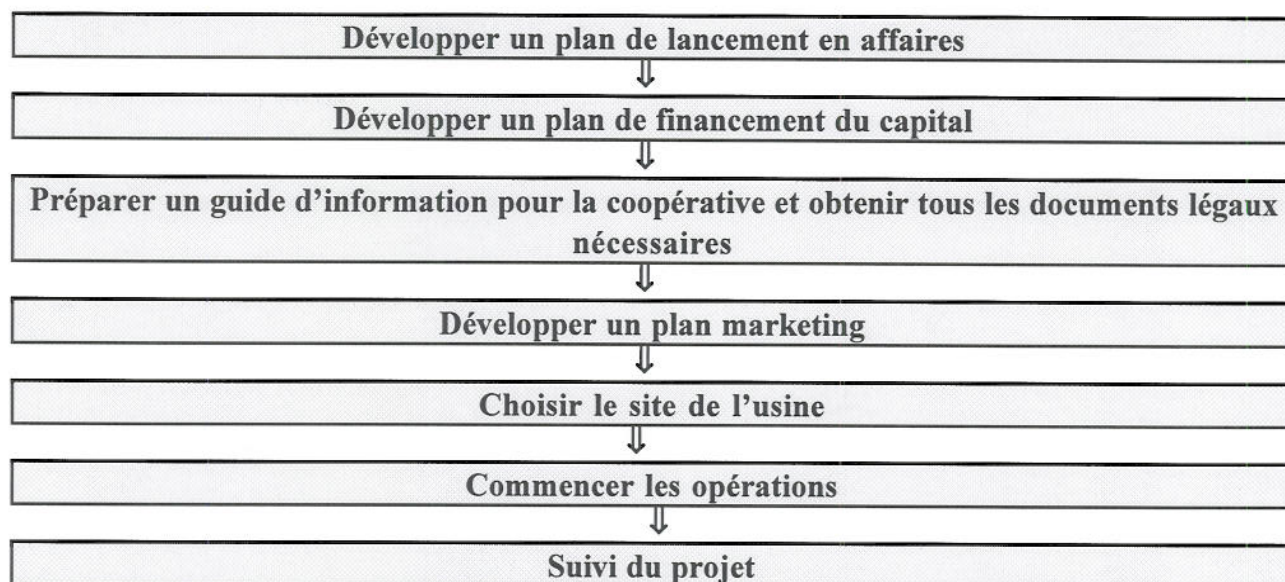
Figure 2b: Niveau IIA: Développement organisationnel



³⁵ L'étude de faisabilité permettra de déterminer si on arrête ou on continue avec le projet. Si le projet continue, on passe aux niveaux suivants (IIA et IIB).

³⁶ Comme l'exige la Loi sur les coopératives de l'État concerné.

Figure 2c: Niveau IIB: Développement d'un plan d'affaires



Lorsque la décision de créer une coopérative de nouvelle génération est prise, deux autres niveaux (figure 2b et 2c) interviennent dans la formation de cette entreprise coopérative. Il s'agit d'un double processus consistant simultanément à développer la structure organisationnelle de la coopérative et un plan d'affaires.

4.2.1 Identification du projet

Les succès que connaissent les coopératives de nouvelle génération sont beaucoup dû au fait que les producteurs arrivent à bien identifier les opportunités de développement qui se présentent à eux. De plus, il faut ajouter que les CNG combinent assez bien le mode de propriété coopérative d'une entreprise et la gestion des affaires. Nul doute que la viabilité du projet et la capacité de ceux qui veulent le développer à réussir deviennent des éléments fondamentaux pour le succès des opérations envisagées lors de la création d'une coopérative de nouvelle génération.

Il est important d'examiner d'abord qu'est-ce que la communauté ou les organisations agricoles déjà en place ont à offrir. Cela voudrait dire faire une analyse objective des différents types de cultures, de produits et services qu'on retrouve dans le territoire concerné; aussi des industries des

services, des locaux vacants, de l'eau et d'autres ressources naturelles disponibles, etc. L'eau est particulièrement importante en agriculture et mérite une attention particulière, notamment en matière de disponibilité et de protection de l'environnement. Il faudrait aussi faire une analyse des ressources humaines potentiellement disponibles dans l'organisation et dans la communauté ou le territoire. À cet effet, il est important de considérer que l'aide d'autres personnes autres que celles directement impliquées dans le projet en tant que producteurs membres est fortement souhaitable. Ces personnes peuvent être des gens expérimentés qui maîtrisent le monde des affaires et connaissent bien le modèle coopératif.

Une des meilleures façons (tant évoquée dans la littérature du «management» ou de la gestion) de développer les idées créatives et d'identifier les projets potentiels est le «brainstorming»; c'est-à-dire des sessions de discussions durant lesquelles les gens émettent des idées qui sont prises en note, sans censure véritable.

Une autre manière d'identifier les projets serait d'examiner les produits actuellement sur le marché et de trouver des nouveaux produits supérieurs pour concurrencer ceux existant déjà. Ces nouveaux produits devraient être fabriqués à partir des matières premières locales.

Les gouvernements et les universités disposent des banques de recherches susceptibles de produire des projets concrets. La recherche bibliothécaire, notamment pour les nouvelles technologies et les nouvelles tendances existantes permet aussi d'identifier les projets.

Toutes les idées de projets susceptibles d'aboutir à des choses concrètes devraient être retenues et triées pour n'en retenir que deux ou trois montrant les plus grandes possibilités de croissance et de développement (demande potentielle significative, technologie existante, développement des marchés, etc.,).

Après avoir retenu le projet à développer, il s'agira alors de choisir le type de structure de l'organisation que l'on veut mettre en place. Dans le cas qui nous concerne, le choix de créer une coopérative de nouvelle génération se fait souvent après analyse des différents modèles d'entreprises (entreprise à propriétaire unique, société en commandites, société par actions,

coopérative, etc.,). Le modèle coopératif attirera plus souvent les individus qui veulent travailler collectivement pour résoudre leur problème ou développer leur idée en acceptant le contrôle démocratique de l'entreprise qu'offre ce modèle. De plus, le groupe désireux de créer une coopérative peut faire appel à un conseiller juridique afin de mieux évaluer les aspects légaux des coopératives. Mieux encore, le développement d'une coopérative de nouvelle génération nécessite un groupe solide ou une équipe (de préférence multidisciplinaire).

4.2.2 Mise en place d'une équipe de développement

On retrouve deux éléments importants dans cette phase de la formation d'une coopérative de nouvelle génération. Le premier élément consiste à s'assurer qu'il existe un haut degré d'engagement et un sentiment d'appartenance minimal chez les membres de la coopérative. C'est d'autant plus important puisque développer une coopérative de nouvelle génération n'est guère une chose facile. La plupart des projets prennent cinq ans ou plus pour se concrétiser; ce qui nécessite un engagement sans faille non seulement afin de parfaire toutes les études nécessaires, mais aussi pour les besoins de planification, d'organisation, de mise en marche du projet, de développement de la coopérative et des premiers mois ou les premières années d'opérations. Toutes ces tâches à accomplir demandent une équipe prête à donner le temps et l'énergie nécessaires pour passer au travers des premières années de modélisation du projet.

Le deuxième élément important pour justifier la présence d'une équipe de développement repose sur la diversité dans le groupe lui-même et l'expertise de chacun des membres. En effet, de nos jours, les entreprises (coopératives ou autres) nouvellement créées naissent dans un environnement très compétitif qui devient de plus en plus un marché global caractérisé par des changements constants sur les marchés. Le groupe devrait alors faire une analyse complète de ses forces et faiblesses (*SWOT analysis*³⁷) sur différents domaines de la gestion d'une coopérative (gestion financière, gestion ressources humaines, de la production, de la participation, etc.,). De plus, les principes de «qualité totale» et «d'économies d'échelle efficaces» sont déterminants

³⁷ «SWOT» est le sigle issu des quatre expressions suivantes: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. On peut les traduire en français par: Forces, Faiblesses, Opportunités et Dangers.

dans le succès ou l'échec des opérations de la coopérative de nouvelle génération. L'inexpérience du groupe peut être comblée par le recours à des professionnels et des universitaires dans les domaines de la transformation et de la commercialisation afin qu'ils agissent comme conseillers ou guides éclairés. L'équipe peut aussi entamer les discussions avec d'autres coopératives et/ou entreprises privées afin de trouver des clients potentiels et/ou de créer des alliances stratégiques. Enfin, les contacts entre l'équipe de projet et les organismes locaux (chambres de commerce, organisations de développement économique et social, etc.) sont essentiels.

4.2.3 L'étude de faisabilité

Après avoir identifié la situation ou le projet et que l'équipe de développement soit déterminée à travailler ensemble dans la coopération, une étude de faisabilité s'impose afin d'obtenir une évaluation objective de la viabilité du projet. L'étude de faisabilité devrait être conduite par une personne ou un organisme indépendant de la coopérative. La personne ou l'organisme devrait bien connaître non seulement l'industrie dans laquelle la coopérative évolue, mais aussi les structures de fonctionnement d'une coopérative (notamment la propriété collective) et les pratiques d'affaires propres aux coopératives. Si elle est bien faite, l'étude de faisabilité constitue un des éléments clés du succès des coopératives de nouvelle génération. Elle permet au groupe de membres fondateurs de prendre des décisions plus éclairées sur la poursuite ou non du projet. Et, s'ils décident de le (projet) poursuivre, l'étude de faisabilité leur donnera les meilleures pistes à suivre pour réussir. Cependant, le potentiel de succès que présente l'étude de faisabilité n'est point une garantie de succès. Elle permet de faire des recommandations sur la manière de procéder, d'identifier les différents changements à opérer durant le développement de la coopérative et d'établir les étapes nécessaires pour développer une entreprise coopérative viable. Enfin, l'étude de faisabilité devrait déterminer les principaux éléments suivants:

- les opportunités de marché;
- les coûts de démarrage³⁸;
- l'évaluation de la compétition;
- les capitaux nécessaires;

³⁸ Ces coûts (honoraires divers, frais de recherche, frais de déplacements, etc.) peuvent atteindre facilement 150 000\$.

- les coûts de production;
- les investissements requis;
- les quantités de matières premières requises;
- le nombre de membres requis pour fournir les matières premières;
- le potentiel de retour sur l'investissement;
- le personnel requis;
- les outils de gestion nécessaires et la viabilité du projet.

4.2.4 Développement organisationnel

Les résultats de l'étude de faisabilité devraient permettre au groupe de membres fondateurs de décider de poursuivre ou d'arrêter le projet. Si ces résultats sont satisfaisants et que le groupe poursuit effectivement avec le projet, les prochaines étapes consistent notamment à procéder simultanément au développement de la structure organisationnelle de la coopérative et d'un plan d'affaires. Le développement organisationnel se résume en deux segments principaux: l'incorporation ou la constitution de la coopérative et la structure de direction de la coopérative.

4.2.4.1 L'incorporation ou la constitution de la coopérative

Mentionnons ici que la constitution légale d'une coopérative dépend des lois et règlements en vigueur dans le pays concerné. Aux États-Unis, la plupart des coopératives sont organisées selon la Loi sur les coopératives de l'État où se trouve le siège social de la coopérative. Si la Loi et les règlements sur les coopératives de l'État hôte ne permettent pas d'y établir une structure coopérative qui rencontre les désirs et besoins des membres, la «Loi générale sur les entreprises» (*General Business Corporation Act*) et une Loi fédérale sur les entreprises appelée *Out-of-State Incorporation Laws* peuvent être utilisées.

De plus, quelques coopératives sont enregistrées sous le statut de société (ou d'association) générale sans but lucratif connue sous l'appellation de *General Not-for-Profit Corporation* (USDA, 1995:1). Il devient alors important aux États-Unis de choisir la loi qui va mieux permettre à la coopérative de croître et de se développer. Le nombre de membres requis pour

constituer une coopérative est généralement de trois ou plus dans les États américains³⁹. Les membres fondateurs doivent suivre les étapes exigées par la Loi, comme le développement et la ratification des statuts et règlements de régie interne de la coopérative qui, non seulement représentent l'accord mutuel des membres sur les fonctions de base, les objectifs et les règles opérationnels de la coopérative, mais aussi constitue sa base légale. Les statuts déterminent aussi la structure du capital social et les objectifs de la coopérative.

La structure du capital social est l'un des principaux éléments caractéristiques des coopératives de nouvelle génération. La coopérative peut avoir plus qu'une classe de parts sociales ayant chacune des droits et obligations différents. À titre d'exemple, la structure des parts sociales d'une CNG peut inclure: - les parts requises pour être membre (ou parts de qualification), - les parts liées à des droits et obligations de livraison (*delivery shares*), et - les parts achetées par les non-membres (exemple les parts privilégiées).

Quant aux objectifs de la coopérative, ils devraient être clairement définis afin d'informer les membres potentiels. Les statuts peuvent ainsi établir les objectifs suivants pour la coopérative (exemples):

- Approvisionner le marché et transformer les produits primaires,
- Fournir et/ou augmenter les revenus des membres et des investisseurs, et
- Supporter le développement économique de la communauté, notamment par la création d'emplois.

Enfin, la coopérative doit développer les règlements de régie interne qui définissent ses principales politiques et ses règles opérationnelles telles que les conditions de membre, l'investissement en capital requis pour chaque membre, le partage des trop-perçus et d'autres éléments qu'exigerait la Loi sur la coopérative en vigueur.

³⁹ En Saskatchewan par exemple, ce nombre est de six (6) ou plus. Tandis qu'au Québec, il faut 12 personnes ou plus pour fonder une coopérative (le ministre peut réduire ce nombre à 3); ce nombre était à 25 ou plus sauf pour les coopératives agricoles avant que l'ancien article n° 195 de la Loi sur les coopératives (L.R.Q., Chap. C-67.2) ne soit abrogé dans le nouveau projet de loi n° 112.

4.2.4.2 La structure de direction de la coopérative

Le deuxième segment important dans le développement organisationnel de la coopérative est la structure de direction (voir exemple à la figure 4.3). La coopérative de nouvelle génération respecte le principe coopératif de la démocratie. À cet effet, rappelons simplement que la coopérative est une organisation basée sur le contrôle démocratique (un membre, un vote) des membres à qui elle appartient.

Les membres sont les propriétaires de la coopérative. Ils participent au processus démocratique en assistant aux différentes assemblées générales (annuelle ou extraordinaire), en votant sur différents sujets et en ayant la volonté de rester dans l'organisation. Par ailleurs, les membres ont entre autres, la responsabilité d'élire le conseil d'administration, de définir et de modifier les statuts et règlements de la coopérative.

Le conseil d'administration, quant à lui, décide des objectifs et des orientations stratégiques de la coopérative; des politiques de gestion des ressources humaines; des politiques de services aux membres; et de l'embauche du directeur général (ou du gérant général). Il représente la coopérative au besoin. Le nombre de membres devant siéger au conseil d'administration est généralement limité par la Loi (très souvent le minimum et non le maximum). Il est généralement d'au moins trois (3) ou cinq (5) dans la plupart des États américains⁴⁰. Il est parfois recommandé d'avoir entre 9 et 12 membres au conseil d'administration dans les CNG⁴¹.

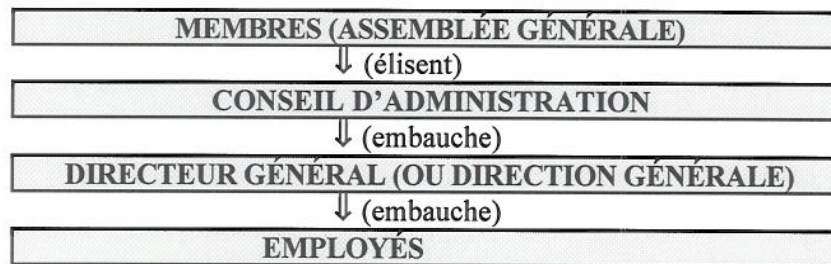
Le directeur général d'une coopérative de nouvelle génération a les mêmes types de responsabilités et de pouvoir que dans toute autre entreprise dite privée. Il conduit les opérations quotidiennes de la coopérative et rend compte au conseil d'administration. Il peut être invité à

⁴⁰ Au Québec par exemple, la Loi sur les coopératives limite le nombre de membres siégeant au CA d'une coopérative à un minimum de cinq (5) et à un maximum de quinze (15). Exceptionnellement, le ministre peut réduire le nombre des nombres.

⁴¹ Certaines coopératives ont plus de vingt (20) administrateurs. C'est le cas de *Minnesota Com Processors* de Marshall (coopérative de transformation et de mise en marché des produits du maïs avec plus de 5 000 membres investisseurs et

participer aux réunions du conseil sans droit de vote. Le directeur général, comme le conseil d'administration, doit rendre compte devant les membres (assemblée générale).

Figure 3: Exemple simple de la structure démocratique d'une coopérative



4.2.5 Plan d'affaires

Suite à la décision des membres fondateurs de poursuivre avec le projet, un plan d'affaires détaillé est développé, simultanément avec le plan de développement organisationnel de la coopérative. Le plan d'affaires est sans contredit un élément essentiel pour la création de n'importe quel type d'entreprise, y compris les CNG. Il est souvent passé au peigne fin par les institutions financières avant qu'elles acceptent de prêter quelque montant d'argent que ce soit. De plus, parce que les coopératives de nouvelle génération ont pour objectif d'être des entreprises viables qui augmentent le nombre d'emplois et diversifient l'économie, un plan d'affaires solide est considéré comme une pièce maîtresse dans le processus de développement. Ainsi, chaque composante du plan d'affaires devrait contenir des objectifs précis ainsi que les orientations stratégiques et les calendriers d'exécution. En outre, il est important d'avoir un certain souci du détail et d'éviter de faire un plan d'affaires simplement pour le plaisir d'obtenir un prêt dans une institution financière. Le plan d'affaires devrait être suivi (et non jeté après avoir reçu son prêt, par exemple) dans la poursuite des activités de la coopérative. Un plan d'affaires devrait contenir les principaux éléments suivants: un plan de financement, un plan marketing, et un plan de localisation et de construction des installations nécessaires.

460 millions de dollars de chiffre d'affaires), qui recommande vingt-quatre (24) membres au conseil d'administration dans ses nouveaux statuts.

4.2.5.1 *Le plan de financement du capital social*

Le plan de financement du capital social d'une coopérative de nouvelle génération comporte deux éléments principaux: l'identification du montant du capital requis pour financer le projet et l'identification des sources potentielles de ce capital social. Le capital social devrait être suffisant pour acheter ou louer le terrain, l'usine et les équipements requis pour opérer l'entreprise (coopérative). De plus, le capital social permet à la coopérative de couvrir les coûts de démarrage du projet⁴².

Comme nous l'avons dit plus haut, la plupart des coopératives de nouvelle génération ont pour objectif de départ de réunir 50% de leur capital social initial. Ce qui correspond assez bien au niveau que les institutions financières exigent généralement (40 à 60% selon les risques du projet) pour accorder les prêts.

La plupart des coopératives de nouvelle génération se financent par les ventes de parts sociales qui donnent les droits de livraison à un nombre limité de membres. C'est le groupe de producteurs-membres fondateurs, les responsables du développement rural et d'autres personnes impliquées dans le projet qui se chargent de convaincre d'autres producteurs des avantages d'adhérer à la coopérative et d'acheter les droits de livraison⁴³. C'est une période critique dans le processus de formation d'une CNG, car la coopérative ne pourra véritablement réussir que s'il y a un appui et un engagement certain d'un nombre suffisant de membres.

Pour une coopérative de nouvelle génération, les sources potentielles de financement sont:

- les parts sociales vendues comme une condition de membre (avec droit de vote)⁴⁴,
- les parts liées avec les droits de livraison (généralement appelés parts sociales de livraison ou *delivery shares*),

⁴² Ces coûts sont enregistrés bien avant que la coopérative ne génère ses premiers revenus. Ce sont généralement: les coûts des matières premières nécessaires au démarrage, les coûts des premières opérations de la coopérative, les coûts du personnel au début des opérations et les coûts liés à la préparation et à la mise en œuvre du plan d'affaires.

⁴³ Un bon plan d'affaires est un outil vital d'informations et de prise de décisions pour les agriculteurs qui veulent investir leur argent dans la coopérative.

⁴⁴ On peut aussi les appeler «parts de qualification».

- les parts privilégiées avec un taux de retour sur investissement défini,
- les débetures ou autres instruments de financement comme les emprunts auprès des membres, et
- les emprunts auprès des institutions financières.

Voici un exemple simple et fictif de ce que peut présenter la structure de capitalisation d'une coopérative de nouvelle génération:

- part de classe A à 100\$ à acheter par tous les membres. Maximum 500 parts;
- part privilégiée de classe B à 1 000\$/unité de production contractée. Maximum 1 000 parts; et
- part privilégiée de classe C, non votante, à 1 000\$. Dividende de 5% par année.

4.2.5.2 Le plan marketing

Le plan marketing est un des éléments clés du plan d'affaires. C'est pourquoi les fondateurs des coopératives de nouvelle génération devraient y apporter une attention particulière. La possibilité de produire de grandes quantités de produits à valeur ajoutée ne garantit pas nécessairement que ces produits seront vendus ou que les factures seront payées.

Généralement, l'élaboration du plan marketing est confiée aux services des professionnels (consultants) en marketing. Des déficiences dans l'étude de marché peuvent entraîner des faillites (mauvaises performances du produit). Ainsi, pour s'assurer que la coopérative va croître et se développer convenablement, une analyse profonde du marché doit être faite avant la mise en marche du projet.

Un marketing efficace requiert pour l'entreprise le *bon produit* à la *bonne place*; et la *promotion* de ce produit aux *bonnes personnes* (population), au *bon moment* et à un *bon prix*. Les principaux facteurs suivants doivent être analysés dans le plan marketing.

◆ *Le bon produit:*

- Les matières premières seront-elles suffisantes ?
- Votre produit est-il unique ?
- Votre produit sera-t-il de haute qualité ? Pourrez-vous assurer ce standard de bonne qualité (exploration des nouvelles technologies par exemple) ?

◆ *La bonne place:*

- Quel est votre marché (grandeur et localisation géographique) ?
- Quels sont vos membres producteurs et où se trouvent-ils ?
- Quels sont vos concurrents ?
- Quelle est votre part de marché potentielle ?
- Quels sont vos besoins en transport (moyens de transport) ?

◆ *Le bon prix:*

- Pouvez-vous produire en couvrant les coûts et en dégagant des trop-perçus ?
- Le prix de votre produit est-il stable ?
- Devriez-vous donner des rabais, escomptes et remises aux distributeurs, vendeurs ou payer des commissions ?

◆ *La bonne population:*

- Quel est votre marché-cible (local, régional, national, international) ?
- Quelles sont les caractéristiques du marché cible (âge, sexe, revenu) ?
- Combien les clients potentiels sont-ils prêts à payer pour le produit et à quelle fréquence ?
- Quels seront les modes de paiement (cash ou carte de débit ou de crédit) ?

◆ *La bonne promotion:*

- Avez-vous un logo ou une marque de commerce ? Est-il enregistré ?
- Comment allez-vous intéresser les clients potentiels à votre produit ?
- Quel est le potentiel de publicité gratuite ?
- La demande pourra-t-elle être satisfaite ?

4.2.5.3 Le choix du site des installations

La localisation des installations est très importante pour le bon déroulement des activités de la coopérative. Le choix du site devait être fait après l'analyse des facteurs économiques reliés au projet. Les éléments suivants sont à considérer dans le choix du site des installations:

- la proximité avec les membres et les marchés;
- les réseaux de communication: routes, autoroutes, chemins de fer, voire aéroports;
- la disponibilité de la main-d'œuvre;
- la disponibilité du terrain et des locaux;
- les niveaux de taxes et d'autres règlements (y compris environnementaux); et
- la qualité de l'environnement⁴⁵ et les niveaux de taxes sur la pollution.

⁴⁵ Cet élément devrait inclure la qualité de l'eau et sa disponibilité si on tient compte du fait que les coopératives agricoles utilisent généralement d'énormes quantités d'eau.

4.2.6 Démarrage des opérations

Généralement, le démarrage des opérations se fait lorsque le directeur général de la coopérative a complété l'embauche du personnel nécessaire. En plus, les équipements doivent avoir été achetés et installés alors que les premières livraisons de matières premières sont effectuées.

L'étape du démarrage ne doit être ni escamotée, ni négligée, sous peine de causer des problèmes sérieux au bon fonctionnement de la coopérative. Le plan de démarrage des opérations devrait inclure les principales projections suivantes:

- les revenus (de toutes sortes et de toutes provenances); et
- les dépenses, incluant: les hypothèques ou le bail, les taxes, les services publics, la direction (gestionnaires), les salaires des employés, les assurances, la promotion, les frais de transports, la maintenance et tous les autres coûts requis pour amener le produit du membre producteur jusqu'au client.

Si le tout fonctionne comme prévu, la coopérative poursuivra ses opérations. La première assemblée générale annuelle permettra de connaître les premiers résultats et de faire le premier bilan après un an d'opérations.

Enfin, l'étape suivante n'est pas non plus une à négliger: le suivi du projet. En effet, une fois les opérations commencées, rien ne devrait être pris pour acquis. Il s'agira alors de maintenir un suivi permanent du projet pour mieux s'assurer que la coopérative rencontre ses objectifs initiaux. Le suivi permet aussi de s'ajuster plus vite et plus facilement, car les éventuels problèmes de parcours auraient été identifiés plus rapidement.

5. PRINCIPALES CAUSES DE SUCCÈS ET D'ÉCHECS DES COOPÉRATIVES DE NOUVELLE GÉNÉRATION

Depuis le début de la prolifération des coopératives de nouvelle génération au Dakota du Nord et au Minnesota, un intérêt certain pour ce modèle de coopérative s'est emparé de plusieurs autres communautés; que ce soit aux États-Unis ou ailleurs dans le monde. Ainsi, il devient important et pertinent, non seulement de connaître le processus de développement de ces coopératives, mais aussi de cerner les causes de succès et d'échecs des coopératives de nouvelle génération,

notamment sur la base des expériences des plus anciennes CNG et des éléments reconnus comme cruciaux pour le développement de ces entreprises coopératives, notamment par la plupart des intervenants dans les projets.

5.1 Principales causes de succès

Si l'on suit le développement des CNG au Dakota du Nord et au Minnesota, on peut relever un certain nombre d'éléments pouvant expliquer leur succès. En fait, toute la stratégie à la base du développement des CNG repose sur une politique claire de développement régional ou local. La stratégie du Dakota du Nord (*Growing North Dakota*), par exemple, préconisait la mise en place des infrastructures nécessaires au développement rural, notamment les différentes ressources et la machinerie. De plus, un réseau de support s'est créé dans l'État, regroupant différentes organisations (notamment le gouvernement), afin de fournir les informations nécessaires aux promoteurs de projet et créer l'enthousiasme autour du phénomène des CNG. À l'intérieur du réseau de support, le gouvernement ne joue qu'un rôle d'aide et de soutien: il ne dirige pas le développement, il le supporte. L'impulsion pour le développement local doit donc venir des gens à la base (par exemple les producteurs agricoles). Les organisations gouvernementales ne jouent ainsi qu'un rôle de guide et/ou de conseiller en encourageant ceux et celles qui veulent se lancer en affaires et en soutenant les projets, notamment par l'élimination des barrières au développement des coopératives. En d'autres termes, le gouvernement crée les conditions favorables à la croissance des entreprises, notamment les coopératives de nouvelle génération⁴⁶.

Un environnement favorable au développement des coopératives contribue à la création des entreprises viables. À l'intérieur de cet environnement, tous les coordinateurs et autres spécialistes du développement coopératif sont importants pour faire le lien entre les groupes de producteurs et les ressources externes⁴⁷.

⁴⁶ Il ne faudrait pas comprendre ici que le gouvernement doit se retirer de toute activité économique et sociale. L'État peut aider les plus vulnérables de la société même dans le processus de création d'entreprises. Cependant, son rôle devrait rester marginal dans les domaines où les entreprises privée et coopérative peuvent agir avec plus d'efficacité et de succès.

⁴⁷ Les «Coopératives de développement régional» (CDR) du Québec peuvent servir d'exemple.

Des producteurs motivés et déterminés sont l'élément clé du succès des coopératives de nouvelle génération (Stefanson B., *et al.*, 1995:11). En tant que membres et premiers impliqués dans les projets, ils doivent avoir la conviction de travailler ensemble (trouver collectivement des solutions à des problèmes individuels et/ou collectifs) et laisser de côté leur «ego» et leur esprit d'individualisme⁴⁸, car comme nous l'avons vu précédemment, créer une CNG demande beaucoup de temps et de l'énergie en activités de toutes sortes pour les promoteurs de projet: explorer les options pour un projet, étude de faisabilité, plan d'affaires, convaincre les autres agriculteurs, négocier avec les institutions financières, etc.

Par ailleurs, les promoteurs de projets de coopératives de nouvelle génération utilisent des outils pratiques que nous avons vus plus haut, notamment l'étude de faisabilité, le plan d'affaires et les collectes de fonds ou de capitaux. Tous ces outils permettent aux groupes de producteurs de créer des entreprises coopératives viables (CNG) qui continueront à rapporter des bénéfices (économiques et sociaux) aux producteurs (membres propriétaires), aux employés et aux communautés dans le long terme. Ainsi, il devient crucial qu'une étude de faisabilité sérieuse soit faite afin que les groupes de producteurs puissent déterminer les meilleures solutions aux problèmes qui se présentent à eux (exemple l'évaluation des risques inhérents au projet). De plus, un plan d'affaires solide est vital pour la promotion et le développement du projet. Tous ces facteurs réunis concourent à leur manière à favoriser l'enthousiasme et la motivation des groupes de promoteurs lorsqu'il s'agit de franchir la cruciale étape de la levée des fonds ou des capitaux.

Malgré les aspects positifs que présentent tous ces facteurs de succès des coopératives de nouvelle génération, on ne saurait dire de façon définitive qu'il existe une recette miracle ou une formule infaillible pour la création de ce genre de coopératives. Cependant, les stratégies et les personnes impliquées dans les projets doivent être ouvertes, flexibles et avoir le souci constant de la chose commune ou communautaire; c'est-à-dire tenir compte de l'intérêt commun de tous les membres et de toute la communauté (rurale).

⁴⁸ Quelqu'un a déjà dit qu'on ne naît pas coopérateur, mais on le devient. C'est encore plus vrai pour les agriculteurs ou fermiers habitués à travailler seuls (ou avec leur petite famille) sur leur ferme.

Il est important de reconnaître la spécificité de chaque cas dans le processus même de création d'une CNG, ainsi que dans le choix des options et la prise de décisions. De plus, les CNG ne représentent pas la solution à tous les problèmes des producteurs agricoles (ou autres) et du développement rural. Le succès des CNG repose sur les épaules des producteurs qui en sont les propriétaires et les premiers bénéficiaires; c'est donc à eux de choisir la forme d'organisation qui leur convient pour résoudre les problèmes auxquels ils font face à un moment donné.

Enfin, sur la base de ce qu'on connaît du développement des coopératives de nouvelle génération au Dakota du Nord et au Minnesota, les dix (10) principaux facteurs de succès de ces coopératives peuvent se résumer ainsi (Johnson A., 1995:10-11):

- **Leadership local:** développement par la base⁴⁹ avec vision, enthousiasme, temps et engagement pour développer une idée, solliciter du support et créer la nouvelle organisation;
- **Buts, objectifs et hypothèses réalistes:** les objectifs de la nouvelle organisation doivent être réalisables;
- **Communication ouverte et honnête:** les membres et les autres détenteurs du capital social de la coopérative doivent avoir la meilleure compréhension possible des tenants et aboutissants du projet;
- **Stratégies d'entrée sur le marché réalistes:** l'habilité d'assurer la commercialisation du produit final est cruciale pour une nouvelle organisation, car la mise en marché d'un nouveau produit (et/ou d'un produit nouveau) représente un défi énorme pour les coopératives face notamment à la concurrence;
- **Consultants d'expérience:** la création d'une CNG requiert le recours à des consultants expérimentés (ressources externes) comme des avocats, comptables, économistes, conseillers financiers, et d'autres experts dans l'industrie (agricole par exemple), notamment pour développer la structure organisationnelle, les études de faisabilité et le plan d'affaires;
- **Plan d'affaires compréhensible:** un plan d'affaires doit démontrer le potentiel du projet (opportunités et défis), tout en déterminant, non seulement le capital social

⁴⁹ Les coopératives connaissent généralement plus de succès lorsqu'elles sont développées par les gens à la base ou au niveau local (et non pas par les gouvernements par exemple); c'est-à-dire par les membres désireux de résoudre un problème commun.

requis ainsi que le mode de levée (ou de collecte) de ce capital, mais aussi le niveau du financement par la dette nécessaire;

- **Études techniques:** les études techniques (ou d'ingénierie) sur l'usine sont fondamentales pour assurer la transformation des matières premières en des produits de qualité. La technologie nécessaire est donc requise pour créer toute CNG;
- **Gestionnaires compétents:** les gestionnaires doivent être capables de mettre en exécution et de gérer un plan d'affaires. En plus d'être capables de gérer les opérations quotidiennes de la coopérative, les gestionnaires devraient avoir de bonnes capacités à bien communiquer et la connaissance des aspects à la gestion d'une association de personnes qu'est la coopérative (gestion des conflits, gestion participative, gérer pour le meilleur intérêt des membres, etc.);
- **Apports des membres suffisants:** parce qu'ils sont les propriétaires et premiers bénéficiaires de la coopérative, les membres doivent fournir un capital social de départ important ou suffisant afin de permettre notamment à la coopérative de bâtir une autonomie financière et aux institutions de crédit d'accepter de financer plus facilement l'autre partie du capital dont la coopérative a besoin pour fonctionner. Dépendamment de l'analyse du risque, une proportion de 35 à 50% serait l'apport initial des membres en capital social pour une CNG; et,
- **S'engager à mettre les ressources en commun:** la coopérative est une propriété collective. Les CNG versent généralement les ristournes à leurs membres. Aussi, les membres des CNG reçoivent des sommes d'argent de leur coopérative de manière progressive c'est-à-dire à la livraison (pendant la livraison de la matière première), et à la fin des processus de transformation et de commercialisation. Les membres doivent s'engager à long terme envers leur coopérative. Les contrats d'achat et de livraison des CNG permettent d'encourager le maintien de cet engagement des membres.

5.2 Les principales causes d'échecs

En général, les principales causes d'échecs des CNG sont reliées au fait qu'on ne rencontre pas (ou ne respecte pas) les éléments mentionnés dans les causes de succès plus haut. Ces causes d'échecs des coopératives de nouvelle génération peuvent être résumer en dix (10) points principaux (Brostrom B., 1994:14-15).

5.2.1 Mission mal définie

Comme on le dit très souvent, il vaut mieux savoir où on va que de se lancer dans le vide. Ainsi, une nouvelle coopérative ne devrait pas être formée pour le simple plaisir de former une

coopérative. En fait, l'entreprise coopérative devrait être créée sur la base d'une mission, des buts et objectifs réalistes, clairement définis par les membres.

5.2.2 Mauvaise planification

Une planification adéquate doit être mise en place afin d'accomplir la mission et de réaliser les buts et objectifs de la coopérative. Les principales étapes de développement des CNG que nous avons vues plus haut peuvent être une excellente façon de planifier et de procéder à la création d'une CNG.

5.2.3 Non-utilisation des ressources externes⁵⁰

Il s'agit en fait de reconnaître que les agriculteurs, qui savent comment produire efficacement leurs produits, ne sont pas nécessairement des experts dans la création et le développement de nouvelles entreprises (coopératives) qui ont pour objectif principal la transformation et la commercialisation des produits de la ferme. C'est pourquoi l'équipe de projet doit travailler avec une équipe d'autres experts pour les raisons évoquées dans les causes de succès.

5.2.4 Manque de leadership chez les membres

Étant donné que les experts externes ne sont pas ceux qui dirigent et contrôlent le projet (ils donnent des conseils et des avis), le leadership doit venir de l'intérieur du groupe de membres promoteurs. Ce leadership peut être individuel; c'est-à-dire venant d'un seul membre qui a la vision dans le projet, ou collectif, c'est-à-dire venant d'un petit groupe de membres.

5.2.5 Manque d'engagement chez les membres

En fait, tous les gens impliqués (directement ou indirectement) dans le projet doivent y croire. L'engagement envers le projet ne doit pas seulement être l'affaire des consultants externes, ni celle d'un petit groupe de membres promoteurs. Les membres, en premier, doivent tous s'engager sans faille dans le projet. Dans le cas contraire, il serait très difficile de le faire avancer normalement.

⁵⁰ On peut aussi parler d'une mauvaise utilisation des ressources. Les ressources externes peuvent être les consultants et d'autres types de conseillers en affaires.

5.2.6 Gestion inadéquate

Une gestion inadéquate ou défectueuse peut conduire à la faillite de la coopérative. Il est donc important (pour le CA notamment) d'engager un directeur d'expérience et compétent afin de gérer les opérations quotidiennes de la coopérative. Mais attention, à cause de la spécificité coopérative, la gestion doit se faire dans le meilleur intérêt des membres. Ainsi, l'expérience technique ne devrait pas être une fin en soi dans l'embauche d'un directeur général; la connaissance de la différence coopérative par ce dernier (association de personnes et entreprise, avec tout ce que cela implique comme gestion de conflits, gestion participative, transparence, communication, etc.) étant fortement souhaitable.

5.2.7 Risques non identifiés et non minimisés⁵¹

Il s'agit ici de reconnaître que les coopératives de nouvelle génération comportent un certain niveau de risques non négligeables. Ces risques sont différents dépendamment des projets. Mais certains d'entre eux restent communs à tous les CNG, notamment la compétition, les règlements gouvernementaux, les mauvaises tendances de l'industrie, les facteurs environnementaux, la technologie (mauvaise ou inexistante), et la difficulté à trouver du personnel (gestionnaires et autres employés) compétent et disponible. Qui plus est, nous savons que les risques ne peuvent pas être éliminés complètement, il s'agit alors de les minimiser une fois qu'ils sont identifiés.

5.2.8 Hypothèses trop optimistes

Bien qu'il faille croire au projet et s'y engager, il n'en demeure pas moins qu'un enthousiasme qui se traduirait par des hypothèses de départ trop optimistes (exemple le chiffre d'affaires et les trop-perçus) peut effectivement nuire au projet. En effet, en surestimant les retombées positives du projet, les membres promoteurs peuvent perdre leur crédibilité auprès d'autres membres, des prêteurs et d'autres personnes associées à ce projet. De plus, aux États-Unis, surestimer ses

⁵¹ On peut aussi parler d'une mauvaise identification des risques liés au projet. Si les risques ne sont pas identifiés dès le départ, comment chercher alors à les minimiser dans le développement du projet ? Les études de faisabilité peuvent grandement aider à réduire le risque et à prévoir les plans de contingence et d'autres sources de réduction de risque.

rentrées (ou les impacts positifs) peut conduire à des poursuites judiciaires envers la coopérative (l'entreprise) de la part des investisseurs insatisfaits.

5.2.9 Ressources financières insuffisantes

Le développement d'une coopérative de nouvelle génération requiert des fonds suffisants. En effet, lorsqu'on crée une nouvelle entreprise, les coûts réels sont généralement plus élevés que les coûts anticipés pour des raisons comme les dépassements dans les coûts de construction, les retards du projet et les problèmes liés à la mise en marche de l'usine. De plus, les premiers mois (ou les premières années) d'opérations de l'usine peuvent présenter des difficultés et des déceptions notamment à cause des facteurs comme la compétition (exemple baisse des prix), la difficulté à augmenter sa part de marché, les nouvelles réglementations, et la hausse des taux d'intérêt (augmentation des paiements sur le service de la dette). Ainsi, la coopérative devrait prévoir les moyens de faire face à ces aléas, notamment dans sa structure financière.

5.2.10 Communication inadéquate

La communication est un des éléments clés d'une organisation. Elle est encore plus importante dans une coopérative où les membres (quel que soit leur type) doivent être informés afin de mieux préserver le principe de la démocratie au sein de l'organisation. Dans une coopérative de nouvelle génération, les gestionnaires et les membres du conseil d'administration se doivent de donner le plus d'informations possibles dans les périodes de temps relativement courts, car les membres qui ont investi des sommes assez significatives dans la coopérative veulent savoir si le tout fonctionne dans leurs intérêts et à leur entière satisfaction.

Un aspect particulier devrait être porté sur les personnes à qui on communique les informations, au message qu'on veut transmettre, à la façon de le transmettre et au moment de communiquer ce message (ou ces informations). Le message peut varier lorsque la coopérative fait affaires avec des groupes différents; ce qui nécessite un système de communication (plus ou moins complexe) au sein de l'organisation.

6. ENVIRONNEMENT EXTERNE ET CARACTÉRISTIQUES DES MEMBRES DES COOPÉRATIVES DE NOUVELLE GÉNÉRATION⁵²

En général tout porte à croire que c'est la volatilité des revenus (agricoles), la réduction des supports gouvernementaux (à travers différents programmes), l'environnement économique, et le succès que connaissent les coopératives sucrières qui sont à l'origine du «boom coopératif» qu'on observe depuis quelques années au Dakota du Nord et au Minnesota. À ces éléments, on peut ajouter le réseau de support externe pour expliquer le développement des coopératives de nouvelle génération. Il ressort de l'étude de W. Cobia (1997) que les membres et les autres investisseurs des CNG, comparés à des non-membres et/ou non-investisseurs, sont plus jeunes, plus éduqués, ont un revenu net plus intéressant. Ils (membres investisseurs) se considèrent aussi comme partie prenante de l'industrie de la transformation alimentaire et ont une attitude plus positive face aux nouvelles coopératives (CNG).

6.1 Environnement et réseaux de support externes

6.1.1 L'environnement externe

Nous ne nous étendrons pas sur chaque élément que nous avons évoqués dans cette partie, car il s'avère que nous aurions déjà parlé de plusieurs d'entre eux plus haut dans ce rapport. Nous nous contenterons alors de faire une synthèse de ce que représente l'environnement externe dans la formation des coopératives de nouvelle génération. En effet, on peut rappeler d'une part que la motivation pour former une CNG vient des conditions économiques et sociales dans lesquelles certaines populations vivent. D'autre part, les CNG se développent parce que les producteurs craignent la volatilité des revenus; ils veulent alors les stabiliser et/ou les augmenter en investissant dans les coopératives.

⁵² Cette partie est basée sur les résultats préliminaires de la recherche que conduit David W. Cobia, professeur en agro-économie à l'Université «Public» du Dakota du Nord (*North Dakota State University*) sur le même sujet. Voir résumé de l'intervention de l'auteur lors d'une conférence tenue à Las Vegas du 16 au 17 janvier 1997 sur l'importance future du système agro-alimentaire ou «Importance in the Future of the Food and Agricultural System»: COBIA W. David, «New Generation Cooperatives: External Environment and Investor Characteristics», in, *Réseau Internet*, <http://www.wisc.edu/uwcc/info/cobia.html>

Un autre élément de l'environnement externe des CNG dont nous avons déjà parlé est le désengagement de l'État (baisse des subventions agricoles par exemple). En fait, les agriculteurs qui perdent ainsi l'aide des gouvernements considèrent les coopératives comme un excellent moyen de prendre le contrôle de leur situation économique, notamment par l'intégration verticale qui leur permet d'avoir un marché plus stable, d'augmenter leur revenu par la valeur ajoutée et de maintenir l'image de qualité dont ils bénéficient chez les consommateurs⁵³.

Le déclin de la population rurale, à qui on rajoute la crise agricole et le choc pétrolier des années 1980 ont créé une atmosphère morose sur le plan économique. De plus, les résultats de l'étude des Popper (Buffalo Commons) concluaient que le Dakota du Nord doit redevenir ce qu'il était il y a longtemps, c'est-à-dire un territoire de bisons. Tous ces événements combinés semblent avoir agi comme éléments déclencheurs de la «fièvre coopérative» que connaît cet État américain.

Il est souvent mentionné enfin que la création et surtout le succès qu'ont connu les quatre (4) premières coopératives de nouvelle génération depuis les années 1970 ont favorisé le développement d'autres CNG. Les nouvelles façon de faire de ces coopératives semblent avoir inspiré ceux et celles qui voulaient sortir leurs communautés du marasme économique et social.

6.1.2 Les réseaux de support externes

Les résultats préliminaires de l'étude de W. Cobia laissent présager une confirmation de l'hypothèse de plusieurs chercheurs; hypothèse selon laquelle les systèmes de support externes sont un facteur fondamental du développement des coopératives de nouvelle génération. Les «catalyseurs institutionnels» et les apports financiers divers constituent les deux principaux éléments du réseau de support externe lors de la phase organisationnelle des CNG. D'autres facteurs sont aussi à considérer.

Les CNG ont besoin d'un catalyseur (ou organisateur) dès le début du projet. Cette personne sert de lien de communication entre les différents groupes impliqués dans le projet et de guide. Le

⁵³ Aux États-Unis, les produits de la ferme (vendus par les fermiers eux-mêmes) sont réputés comme étant écologiques et de très bonne qualité.

catalyseur (ou l'agent de développement) doit être libre des pressions politiques, pécuniaires et d'autres éléments pouvant biaiser ses décisions.

Par ailleurs, les apports financiers sont nécessaires pour supporter la phase de formation de la coopérative notamment pour couvrir les coûts (élevés) reliés au plan d'affaires, aux études de faisabilité, au développement organisationnel, etc. Le réseau de support permet d'aller chercher les fonds à plusieurs niveaux: les membres promoteurs, ventes des parts sociales (ou droits de livraison), les institutions financières, les autres coopératives, les membres d'une communauté, etc.

Au Dakota du Nord par exemple, les réseaux de support externes sont organisés de différentes manières. On a le «Marché des Idées» (*Marketplace of Ideas*) organisé depuis 1989. On s'y réunit annuellement dans le but de susciter de l'enthousiasme pour les nouveaux marchés et le développement de nouveaux produits. C'est un lieu de rencontre pour promouvoir les nouvelles idées, avec des sessions de travail sur le développement des nouvelles entreprises et permettre à différents groupes d'intérêts de discuter ensemble, d'explorer et d'organiser de nouvelles avenues et tendances. Le «Marché des Idées» facilite aussi le réseautage entre les groupes impliqués (ou intéressés) dans les projets de création de nouvelles coopératives (CNG). Cette «foire à discussions» connaît un énorme succès de participation: 600 participants en 1989 et 5000 en 1996 (Cobia W., 1997). Par ailleurs, on retrouve des groupements de consultants, d'avocats et de comptables privés dans le système de support externe. Un autre élément important du réseautage est composé d'institutions financières et de crédit comme la Banque de St-Paul pour les coopératives (*St-Paul Bank for Cooperatives*), le Système de crédit agricole (*Farm Credit System*), la Banque du Dakota du Nord (*Bank of North Dakota*), les Caisses d'épargne et de crédit (*Credit Unions*), et les autres banques commerciales. Toutes ces institutions financières jouent un rôle clé dans le financement des CNG et dans la promotion du développement économique des communautés (rurales). D'autres réseaux de support externes jouent des rôles importants dans certaines situations spécifiques. C'est le cas des communautés, des commissions sur le développement économique, des individus, et des universités.

Enfin, d'autres activités sont susceptibles d'aider à perpétuer la formation des réseaux de support pour créer les coopératives de nouvelle génération. On parle par exemple des conférences (pour la formation des membres ou autres) comme celles qui se tiennent un peu partout au Dakota du Nord, au Minnesota et en Saskatchewan; des documents divers, notamment les vidéos sur le développement des CNG et des publications sur la formation et le développement des coopératives de nouvelle génération.

Tous ces agents externes aident les futurs membres à comprendre les problèmes (sociaux et/ou économiques) qu'ils vivent et leur présentent la formule coopérative comme un élément de solution à ces problèmes. En somme, ils assistent les nouvelles coopératives dans leur création et leur développement.

6.2 Caractéristiques des membres

L'étude de W. Cobia (1997) sur l'environnement externe et les caractéristiques des coopératives de nouvelle génération tente de mettre en lumière les principales différences entre les agriculteurs qui décident de devenir membres d'une coopérative de nouvelle génération (en y investissant leur argent notamment) et ceux qui assistent à des réunions d'informations sans toutefois finir par rejoindre la coopérative.

6.2.1 Les caractéristiques personnelles

Les données de l'étude montrent que les personnes qui décident d'investir dans une CNG, par rapport à celles qui décident de ne pas rejoindre la coopérative, sont en moyenne plus jeunes, mieux éduquées et ont moins d'expérience comme agriculteurs (figure 4).

Par ailleurs, en moyenne, les membres investisseurs ne possèdent pas significativement plus de terre, mais ils pratiquent plus l'agriculture sur leur terre. Ils sont aussi plus souvent membres d'autres coopératives⁵⁴ que leurs collègues non-investisseurs⁵⁴. De plus, la richesse moyenne nette

⁵⁴ Signalons ici que certaines législations encadrant les CNG aux États-Unis (exemple celle de l'Iowa) ne permettent pas à un membre détenant 15% ou plus des parts d'une coopérative d'être membre d'une autre coopérative.

(en terme d'actifs personnels) des membres investisseurs est beaucoup plus élevée (différence de plus de 200 000\$) que celle des non-investisseurs (figure 4). Ces données semblent suggérer que les personnes intéressées à rejoindre les CNG sont avant tout des agriculteurs, relativement jeunes, qui désirent recevoir plus pour leur argent en investissant dans la coopérative. Ainsi, on peut certainement avancer que les facteurs économiques influencent grandement la décision d'investir ou non dans la coopérative de nouvelle génération. On peut aussi dire par ailleurs que la politique de développement local mise en place au Dakota du Nord a réussi tant bien que mal à retenir de jeunes entrepreneurs dans les milieux ruraux. Cependant, beaucoup d'efforts restent à faire pour attirer les jeunes de moins de 40 ans. La tâche ne sera pas facile. Mais on peut suggérer que les programmes d'éducation coopérative soient développés afin d'assurer une certaine relève.

Selon ce que nous présente la figure 4 (Cobia W., 1997), créer une coopérative n'est pas nécessairement une affaire de pauvres. Autrement dit, les coopératives de nouvelle génération offrent l'opportunité à des individus qui en ont les moyens de créer une entreprise qui exige des engagements financiers significatifs, en plus de permettre à ces derniers de développer l'esprit d'entrepreneurship et de contribuer au développement de leurs communautés.

Figure 4: Caractéristiques personnelles des agriculteurs lors de la formation des CNG			
Caractéristiques personnelles	Membres investisseurs	Non-investisseurs	Différence ⁵⁵
Âge moyen (en années)	44.3	47.6	-3.3
Expérience moyenne à la ferme (années)	21.8	25.4	-3.6
Années d'éducation (après le secondaire américain ou <i>high school</i>), en moyenne	3.2	2.7	0.5
Nombre de membership dans d'autres coopératives, en moyenne	4	3	1*
Nombre d'acres possédés, en moyenne	1 113	955	158
Nombre d'acres utilisés pour l'agriculture, en moyenne	2 349	1 707	462*
Richesse moyenne nette (000\$), en terme d'actifs	625	387	238*

Source: COBIA W. David, «Conference paper: New Generation Cooperatives External Environment and Investor Characteristics», Food and Marketing Consortium, Las Vegas, January 16-17, 1997.

* Significatif à 1%.

⁵⁵ Le signe négatif signifie que les membres investisseurs en ont moins que les non-investisseurs.

La figure 4 ci-dessus présente les caractéristiques personnelles des agriculteurs, c'est-à-dire ceux qui décident de s'engager dans une coopérative de nouvelle génération et ceux qui n'y investissent pas après avoir assisté aux premiers «meeting» d'information.

6.2.2 Les perceptions

Le principal élément de mesure de la perception que les membres potentiels ont de l'investissement dans la coopérative fut la façon dont ces membres se perçoivent d'abord eux-mêmes à l'intérieur du système agro-alimentaire (industrie) et la manière dont ils conçoivent la coopérative comme instrument de réalisation de leurs objectifs économiques. Ainsi, l'étude de Cobia tant à démontrer que les membres qui décident d'investir dans les nouvelles coopératives ont plus tendance à se considérer comme partie prenante de l'industrie de la production et de la transformation agro-alimentaire par rapport aux non-investisseurs qui eux préféreraient demeurer «simples» agriculteurs (ou producteurs). En outre, les membres investisseurs, plus que les non-investisseurs, pensent que les coopératives de nouvelle génération devraient les aider à augmenter leurs revenus, réduire les risques du marché, accéder plus facilement aux marchés et offrir plus de services.

Enfin, l'étude de Cobia (1997) révèle que les non-investisseurs sont plus enclin à dénoncer les coopératives de nouvelle génération en employant des arguments comme: "*investissements trop élevés*"; "*CNG faites pour les riches*"; et "*contrats trop strictes*".

6.2.3 Risque et retour sur investissement

Il s'agit ici des différences de perception du risque à long terme entre les membres investisseurs et les non-investisseurs dans les coopératives de nouvelle génération. En effet, l'étude tend à démontrer que les membres investisseurs, plus que les non-investisseurs, trouvent que les investissements à effectuer dans les CNG sont risqués, mais ils s'attendent plus à un retour sur

investissement élevé. Les non-investisseurs ont une aversion au risque⁵⁶ plus élevée que les investisseurs. Même les prêteurs sont légèrement plus optimistes que les non-investisseurs lorsqu'on parle de retour sur investissement, mais un peu plus pessimistes en ce qui a trait aux risques.

7. L'EXPÉRIENCE DES COOPÉRATIVES DE NOUVELLE GÉNÉRATION ET LA THÉORIE COOPÉRATIVE

Un petit retour sur les tendances dans la recherche théorique sur les coopératives montre une certaine résurgence de la recherche sur la théorie de la coopération agricole (coopératives agricoles) par ceux qu'on peut appeler les agro-économistes (économistes se spécialisant dans l'agriculture ou l'agro-alimentaire), particulièrement en Amérique du Nord, depuis les années 1980. Ce renouveau d'intérêt pour la théorie coopérative résulterait du fait que les théories existantes ne réussissaient pas à résoudre (ou à confronter) les nouveaux défis dont font face les coopératives agricoles aujourd'hui⁵⁷. Ces défis peuvent être: le besoin pour les coopératives de «compétitionner» (ou de concurrencer) avec de grandes entreprises privées classiques (souvent les conglomérats); la nécessité de réunir les capitaux suffisants pour bénéficier des économies de taille et/ou d'échelle (*economies of size or scale*); les dilemmes posés par le fait d'être au service d'un groupe de membres très hétérogène qui (les membres) ont parfois des intérêts conflictuels ou opposés; et les difficultés liées à l'augmentation constante du facteur «risque» sur les marchés. De plus, la croissance, le développement et la consolidation des coopératives soulèvent plusieurs questions relativement aux politiques publiques telles que: les grandes coopératives posent-elles les problèmes de collusion (problèmes relatifs aux lois antitrust) ? Les coopératives peuvent-elles améliorer la coordination du marché et ainsi substituer les programmes de support de revenus et de prix mis en place par les gouvernements ? Et, les grandes coopératives et/ou les coopératives

⁵⁶ Avoir une aversion au risque revient à dire qu'on préfère avoir des revenus stables ou fluctuant très peu, contrairement à quelqu'un qui serait prêt à investir plus d'argent en fonction d'un rendement plus élevé et donc un risque aussi plus élevé.

⁵⁷ Notons que le sujet (la théorie coopérative) est en lui-même très vaste et nous n'avons nullement la prétention de l'épuiser dans ce document.

«multidivisionnelles» agissent-elles réellement différemment par rapport aux (grandes) entreprises privées classiques comme l'entreprise à capital-actions ?

Pour tenter de répondre à ces interrogations, les économistes ont, soit repris et reformulé les modèles précédents qui présentaient la coopérative comme une firme (ou entreprise); soit développé de nouvelles approches qui modélisent le comportement des coopératives issues des industries très concentrées; soit analysé les coopératives comme une «coalition de participants variés» tels que les agriculteurs, les gestionnaires, les administrateurs et les fournisseurs; et soit présenté le modèle coopératif comme étant le résultat de contrats explicites et implicites entre ces participants. En effectuant ces analyses, les théoriciens ont adapté plusieurs approches qui ont été développées pour analyser les entreprises privées classiques (exemple l'entreprise à capital-actions) telles que la "théorie des jeux"; la "théorie de l'agence"; les théories sur les comportements des entreprises; et la "théorie des marchés contestables" (nous ne nous étendrons pas sur ces théories).

Les économistes qui étudient la théorie coopérative depuis les années 1980 ont tendance à présenter la coopérative agricole de trois façons différentes:

- 1) comme une forme d'intégration verticale d'entreprises indépendantes,
- 2) comme une entreprise indépendante (à part entière) qui peut être analysée comme une variante de l'entreprise à capital-actions, et
- 3) comme une coalition d'entreprises (ou de firmes) dans laquelle on retrouve «une substitution irrévocable de la compétition individuelle par la collaboration» (Staatz, 1984:2)⁵⁸.

Comme nous l'avons dit plus haut, le renouveau d'intérêt pour la théorie coopérative (spécialement la coopérative agricole) en Amérique du Nord est lié à l'inadéquation des théories existantes à côté des nouveaux défis que doivent affronter les coopératives. Ces défis sont principalement issus des changements dans le marché (environnements interne et externe) et de la structure des coopératives elles-mêmes.

⁵⁸ Pour plus de précisions et de détails sur les différentes approches et les modèles utilisés par les économistes ces dernières années pour développer la théorie coopérative, consulter, USDA, AGRICULTURAL COOPERATIVE SERVICES, Report 84, "*Farmer Cooperatives Theory: Recent Developments*", Washington, D.C., June 1989.

Le succès que connaissent les coopératives de nouvelle génération depuis quelques années conduit inévitablement à des comparaisons entre ce modèle de coopératives et les autres. Jusqu'alors, très peu d'études analytiques et surtout comparatives ont été menées sur les différents modèles de coopératives. La plupart du temps, la coopérative (comme un modèle d'entreprise) est comparée aux autres types d'entreprises (société anonyme ou société par actions, société à propriétaire unique, sociétés en commandite, etc.).

Lorsqu'on analyse un modèle d'entreprise coopérative selon la théorie coopérative, les facteurs économiques qui favorisent le développement de ce genre de coopérative font le plus souvent l'objet des études. La littérature coopérative fait aussi état des sujets tels que les principales faiblesses des organisations coopératives, notamment l'acquisition du capital et "l'inefficacité" de la structure démocratique de gestion. Enfin, on remarque une résurgence des analyses théoriques sur le processus de développement des coopératives. C'est en suivant ces différents thèmes que l'expérience des coopératives de nouvelle génération sera analysée selon la théorie coopérative.

Dans le cadre de cette analyse, nous nous rendons avant tout à l'évidence selon laquelle le rapprochement entre le modèle des coopératives de nouvelle génération et la théorie coopérative est loin d'être un thème qui sera épuisé dans ce document. Au contraire, il reste encore bien de la place à d'autres analyses, qu'elles soient superficielles ou plus approfondies.

7.1 Concepts économiques du développement des coopératives

Parmi les concepts économiques utilisés pour théoriser le développement des coopératives, le concept de l'intégration verticale a beaucoup contribué au développement de la théorie coopérative, notamment en donnant aux chercheurs une structure qui leur permet d'analyser les facteurs économiques qui incitent les agriculteurs (par exemple) à former les coopératives. L'intégration verticale (facteur de réussite des coopératives agricoles) permet entre autres de: diminuer les coûts de transactions, minimiser les imperfections du marché, et de faciliter la circulation des informations (Harris A., *et al.*, 1995:6). Ces possibilités offertes par l'intégration

verticale sont particulièrement intéressantes à considérer lorsqu'il s'agit d'analyser le modèle des coopératives de nouvelle génération.

Les avantages de l'intégration verticale deviennent plus importants lorsqu'une large proportion des actifs des agriculteurs sont irrécupérables (*sunk assets*). En effet, un actif est considéré comme "irrécupérable" lorsque son coût ne peut être récupéré en le revendant dans une période de temps donné et relativement court (Sexton R., & Iskow J., 1988:6). Par exemple, une usine de transformation de lait peut être un «actif irrécupérable» parce qu'elle ne peut être revendue rapidement ou sans perte considérable. D'un autre côté, le foin acheté pour nourrir une vache n'est pas un «actif irrécupérable» dès lors qu'il peut être revendu rapidement avec des pertes mineures.

Une composante importante de la structure de coût d'une entreprise est représentée par les coûts encourus lorsqu'elle forme des alliances avec les agents du marché (notamment ses partenaires commerciaux). Les coûts de transactions sont particulièrement significatifs dans un processus impliquant des coûts irrécupérables ou des capitaux fixes élevés⁵⁹. Une des principales conséquences des coûts irrécupérables élevés est l'existence de l'opportunisme.

La plupart des agriculteurs et leurs entreprises agricoles (au niveau primaire) peuvent faire face à un risque substantiel lié à des comportements opportunistes de la part de leurs partenaires commerciaux (principalement les entreprises de transformation). En d'autres mots, les agriculteurs qui disposent des actifs ayant un niveau élevé de coûts irrécupérables sont comme "coincés", surtout dans le cas où ils manquent d'opportunités alternatives. Les produits agricoles sont généralement périssables une fois qu'ils sont récoltés; d'où les niveaux élevés des coûts irrécupérables et des capitaux fixes (souvent très spécialisés) liés à leur production chez les agriculteurs. Les partenaires commerciaux des agriculteurs pourraient tenter de profiter de cette

⁵⁹ WILLIAMSON, Oliver (économiste) a beaucoup développé les implications des concepts comme les "coûts des transactions", les "coûts irrécupérables" et "l'intégration verticale" pour une entreprise, notamment dans *"Economic Organisation"*, New York Press, 1986, et dans *"Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications"*, New York Press, 1987.

situation. Par exemple, les agriculteurs qui produisent des denrées très périssables comme les légumes sont vulnérables à une baisse des prix opportuniste de la part des acheteurs, car la récolte est souvent en elle-même un «actif irrécupérable» (son caractère périssable donne très peu d'opportunités de revente aux agriculteurs). De leur côté, les entreprises de transformation peuvent faire face à des risques d'opportunisme des agriculteurs, dès lors que les intrants qui interviennent dans le processus de transformation sont eux-mêmes spécialisés.

Les coopératives offrent la possibilité de limiter l'opportunisme à la fois, chez les producteurs au niveau primaire et chez les transformateurs de produits. En effet, une coopérative, représentant une forme d'intégration verticale, devrait être en mesure de fixer le niveau de la production qui maximise les besoins (notamment pécuniaires) des membres et les trop-perçus de l'entreprise (coopérative). De plus, le conseil d'administration étant composé de membres élus, les décisions relatives aux prix devraient tenir compte de l'impact éventuel qu'ils (les prix) pourraient avoir sur tous les membres d'une coopérative (Sexton R., & Iskow J., 1986:214). En outre, les agriculteurs qui auraient des intérêts financiers dans une organisation qu'ils ont eux-mêmes formé sont vraisemblablement moins tentés de renier le contrat avec leur coopérative. Qui plus est, les coopératives sont aussi des organisations pourvues de valeurs morales dont celles prônées par les principes coopératifs. Les valeurs coopératives privilégient les objectifs comme la satisfaction des besoins des membres à moyen et long termes plutôt que la recherche du profit à court terme. Ainsi, les coopératives sont en mesure d'inclure des processus plus longs comme la transformation et la commercialisation des produits dans leurs activités.

Cependant, l'opportunisme des membres producteurs demeurent un problème réel dans les coopératives traditionnelles⁶⁰, surtout lorsque les prix des denrées fluctuent beaucoup. C'est une des raisons pour lesquelles les premiers modèles de coopératives de mise en marché ont souvent été considérés comme de simples entrepôts de marchandises durant les périodes de baisse des prix

⁶⁰ Comme le mentionne Sexton R. (cité par Harris A. *et al.*, 1995), si les membres producteurs continuent d'agir de manière individualiste (maximiser leurs intérêts personnels), leurs comportements seraient tout à fait contraire aux intérêts (collectifs) de la coopérative comme entité intégrée (coopérative et membres mis en ensemble).

et de qualité. Et durant les périodes de hausses des prix, ces coopératives étaient souvent laissées pour compte au profit d'autres chaînes de commercialisation (Harris A. *et al.*, 1995).

En principe, les contrats d'achat et de vente peuvent être établis afin de limiter l'ampleur des comportements opportunistes. Pour ce faire, le modèle des coopératives de nouvelle génération permet de dissuader à la fois les membres et la coopérative d'agir avec opportunisme, notamment grâce au système de "contrat à double sens" qui octroie les droits et les obligations aux deux parties par l'entremise des parts sociales (ou parts de livraison). Les contrats garantissent l'offre (l'approvisionnement) des produits nécessaires aux activités de transformation. Ce qui permet aux coopératives de nouvelle génération d'opérer avec des niveaux de production plus efficaces qui peuvent être maintenus dans le moyen ou long terme. Cependant, les contrats doivent être respectés, sous peine de litiges parfois coûteux. De plus, les contrats écrits et signés devraient permettre d'encourager l'engagement à long terme des membres envers leur coopérative. L'engagement et un haut degré de sentiment d'appartenance des membres envers leur coopérative sont cruciaux pour maintenir l'utilisation efficace que la coopérative fait de sa capacité de production et le flux d'intrants dans le cas des coopératives de transformation et de mise en marché comme les CNG.

Par ailleurs, la structure des coopératives de nouvelle génération semble bien répondre aux besoins des nouvelles entreprises (ou industries) dans la mesure où leur création (ou formation) dépend beaucoup de l'existence d'un niveau de production ou de demande donné.

Pour les agriculteurs par exemple, les contrats de livraison leur fournissent un marché assuré pour leurs produits. Ce marché (qui est en fait la coopérative) leur permet de minimiser le risque, planifier plus efficacement et de produire de nouvelles denrées. D'un autre côté, les contrats de livraison fournissent à la coopérative un approvisionnement assuré en matières premières avec des volumes définis. Ce qui lui (la coopérative) permet de commencer ses opérations à une échelle de

production plus efficiente, tout en rencontrant les exigences spécifiques du marché⁶¹. Les arrangements contractuels à l'intérieur des coopératives de nouvelle génération peuvent ainsi contribuer à la diminution des coûts de transactions pour le membre et la coopérative dans la mesure où ils (les contrats) semblent produire un haut degré d'engagement des membres au début du projet. Cet engagement des membres devrait être maintenu pour que les CNG demeurent efficientes à long terme. D'un autre côté, la nature fluctuante (donc commerciale) des parts de livraison pourrait augmenter, à long terme, le risque des comportements opportunistes des membres (exemple la spéculation), dépendamment du degré de liquidité des parts sociales.

L'intégration verticale permet aussi à la coopérative de réduire les effets des imperfections du marché, notamment dans une situation de monopole ou d'oligopole⁶². En adoptant une structure appropriée, les coopératives agricoles peuvent corriger les imperfections du marché en s'intégrant aux stades de la production qui sont à l'origine de ces imperfections (Sexton R., & Iskow J., 1988:23). En général, pour les agriculteurs, le pouvoir sur le marché s'exerce le plus souvent à différents niveaux du processus de transformation, que ce soit en amont ou en aval de la ferme. Ainsi, par exemple, les agriculteurs organisés en coopératives locales peuvent créer une structure dite *fédérée* pour corriger les imperfections liées aux niveaux de prix très élevés des produits d'approvisionnement à la ferme.

Contrairement à une coopérative de mise en marché traditionnelle, une coopérative de nouvelle génération permet aux membres agriculteurs de bénéficier, non seulement des revenus de la vente

⁶¹ Les coopératives de nouvelle génération utilisent les avantages de la technologie moderne qui offre l'opportunité à une entreprise d'opérer à un taux d'efficiency particulier lui permettant de produire un volume de produits donné. Ainsi, une coopérative agricole (avec les équipements modernes) peut construire une usine pouvant produire une quantité donnée de denrées (alimentaires ou non) par année de la manière la plus efficiente possible sur la base de ses estimations du membership (nombre de membres optimal) et du volume des affaires (contrats de ventes). La technologie moderne permet donc aux coopératives de nouvelle génération de développer une échelle de production appropriée. Elles (CNG) évitent ainsi des problèmes comme ceux reliés à la "surexpansion" (exemple: trop d'investissements en équipements).

⁶² En termes simples, les économistes parlent de *monopole* (ou marché monopoliste) lorsqu'un marché est occupé par un seul vendeur face à plusieurs acheteurs non organisés. Par contre, les économistes parlent d'*oligopole* (ou marché oligopolistique) lorsqu'un marché est occupé par quelques vendeurs face à plusieurs acheteurs non organisés.

des produits de la ferme, mais aussi des revenus issus de la transformation de ces mêmes produits de la ferme.

Généralement, augmenter le nombre de membres peut être bénéfique à long terme pour une coopérative agricole, notamment en ce qui a trait aux économies d'échelle. De plus, limiter le nombre de membre est considéré comme une politique de gestion à court terme (Sexton R., et Iskow J., 1988). Les coopératives de nouvelle génération étant «fermées», elles peuvent faire l'objet de compétition dans un marché où il existe un nombre significatif de producteurs qui n'ont pas rejoint la coopérative. Ainsi, si une coopérative de nouvelle génération tente de contrôler un marché quelconque, notamment en évitant la surproduction pour maintenir un certain niveau de prix, les non-membres pourraient faire échouer une telle stratégie; à moins qu'il n'existe pas une alternative de transformation et/ou de commercialisation dans ce marché. En outre, deux coopératives de nouvelle génération ou plus peuvent être en compétition entre elles si elles se trouvent dans un même marché (sur le plan du produit et/ou sur le plan géographique); surtout lorsque ce marché est devenu saturé suite par exemple à la croissance de ces coopératives. Une telle concurrence peut être désavantageuse pour les membres et leur coopérative, mais bénéfique pour les grossistes et les détaillants.

Comparées à d'autres types d'entreprises intégrées verticalement, notamment certaines entreprises à capital-actions, les coopératives de transformation et de mise en marché représentent une méthode qui consiste à combiner les habiletés spécifiques de la gestion agricole avec certains degrés d'intégration dans l'échelle de transformation (Staatz, 1987, cité par Harris A., *et al.*, 1995:10). En effet, les coopératives permettent en général de bénéficier des économies d'échelle (par l'intégration verticale) en même temps que la connaissance des règles de base de la production agricole (les membres sont eux-mêmes les producteurs). De ce point de vue, les coopératives de nouvelle génération favoriseraient une meilleure utilisation des connaissances locales en production agricole, notamment parce qu'elles limitent leurs activités à la transformation d'une denrée spécifique. De plus, la connaissance des conditions locales de production agricole permet aux coopératives de nouvelle génération de minimiser les coûts liés à la classification

(détermination de la qualité) des produits de la ferme. Une des raisons de cela vient du fait que les agriculteurs peuvent séparer les produits directement à la ferme selon les standards de qualité. Ils peuvent par exemple identifier les denrées qui sont les plus en demande. Enfin, l'accent strict mis sur la valeur ajoutée par les coopératives de nouvelle génération peut aussi leur permettre d'améliorer le flux d'information relativement aux niveaux de production et de commercialisation requis pour le développement de nouveaux marchés ou de nouvelles industries (Harris A. *et al.*, 1995).

7.2 La structure démocratique de prise de décision

La structure démocratique de la coopérative est parfois considérée comme «inefficace» et/ou inefficace⁶³ dans certaines analyses économiques qui se basent surtout sur la structure et le mode de fonctionnement des autres types d'entreprises comme les sociétés par actions. Mais il apparaît un peu simpliste d'affirmer concrètement que la structure de prise de décision des coopératives est inefficace par rapport à d'autres formes d'entreprises si l'on ne tient pas compte du caractère spécifique de la formule coopérative prise comme un tout; c'est-à-dire comme à la fois une entreprise et une association de personnes (nous n'en discuterons pas longuement ici)⁶⁴. Toutefois, toutes les organisations de type coopératif (propriétés des membres) font face à des problèmes délicats liés à l'essence même de la coopérative désignée par le chercheur Claude Vienney comme un «double rapport d'activités de sociétariat et d'entreprise». En d'autres termes, «la coopérative est la combinaison du regroupement de personnes et de l'entreprise liés par des rapports d'activité et d'association» (Vienney C., 1994:88). Ces rapports entre l'entreprise et le groupement de membres (association) sont entretenus par une certaine «cohérence entre l'égalité des personnes et la propriété collective des trop-perçus non redistribués (ou réinvestis)» (Vienney C., 1994:88). Ainsi, c'est à travers un certain équilibre entre l'aspect

⁶³ L'efficacité et l'efficacité sont des termes synonymes, le premier étant réellement considéré comme un anglicisme. On définit «l'efficacité» ou «l'efficacité» comme «la capacité d'un individu ou d'un système de travail d'obtenir de bonnes performances ou résultats avec le minimum d'efforts, de moyens, de dépenses, etc.,» (C.f. Grand Dictionnaire Encyclopédique Larousse).

⁶⁴ On ne peut prétendre comparer des pommes et des oranges sans toutefois tenir compte de la nature, de la composition nutritive, du goût, et de bien d'autres caractéristiques propres à chacun de ces fruits.

«associatif» et l'aspect «entreprise» que la coopérative peut demeurer ce qu'elle est vraiment; c'est-à-dire une entreprise ayant pour but (à travers ses activités) de maximiser la satisfaction des besoins économiques et sociaux de ses membres (sociétaires), tout en respectant un système de règles d'organisation basé sur la réciprocité, l'égalité et la propriété collective des profits (Vienney C., 1994:88-89). Mais, le maintien de cet équilibre entre les caractères sociaux du groupement de personnes et l'activité économique de l'entreprise est, il faut le reconnaître, instable à long terme (Vienney C., 1994:100). Pour ce faire, une définition claire des responsabilités de ceux qui composent la coopérative, soient les membres, le conseil d'administration, la direction et les employés (souvent oubliés comme partie prenante du développement de la coopérative), peut aider à équilibrer la satisfaction des besoins des membres propriétaires et de ceux de l'entreprise en tant qu'entité juridique et commerciale viable. Pour les coopératives de nouvelle génération, la structure démocratique de prise de décision comporte un certain nombre d'éléments à discuter.

Normalement, les décisions majeures d'une coopérative, incluant l'élection du conseil d'administration, passent par le vote des membres selon le principe traditionnel «un membre, un vote». L'assemblée générale des membres est donc l'organe de décision suprême d'une coopérative. Cependant, ce mode de contrôle utilisé par les coopératives comporte certains irritants. En effet, comme c'est le cas pour les coopératives de nouvelle génération, il arrive très souvent qu'un certain nombre de membres (les gros producteurs) investissent chacun des sommes d'argent énormes dans la coopérative. Or, le principe d'un membre, un vote leur donne le même droit de vote (ou pouvoir) que ceux qui ont beaucoup moins investi (plus petits producteurs) dans la coopérative. Ainsi, les plus gros producteurs (qui ont acheté plus de parts de livraison) peuvent trouver que le partage du pouvoir est injuste⁶⁵. Une telle attitude des gros producteurs aurait les mêmes effets d'une dualité d'associés existante dans la coopérative: sociétaires membres et associés non-membres. Dans ce cas, il s'agirait de gérer en fait un compris entre deux catégories d'associés: soit les financeurs (s'apparentant aux gros producteurs membres investisseurs ou aux

⁶⁵ Pour d'autres types de coopératives qui n'utilisent pas de contrats écrits, les plus gros producteurs pourraient même quitter la coopérative aussitôt.

investisseurs externes) qui attendent de leurs apports des avantages analogues à ceux d'une société par actions (plus de pouvoir et de profits); soit les participants à l'activité (s'apparentant aux petits producteurs membres investisseurs ou aux investisseurs internes ayant peu de capital investi) pour lesquels son utilité prime sur sa rentabilité et pour lesquels s'appliquent les règles d'égalité et de partage proportionnel (Vienney C., 1994:110). Le risque étant de modifier les références à l'appartenance des sociétaires à une communauté solidaire, et donc de briser la structure coopérative de l'entreprise. Afin d'éviter ce genre de situation, les membres d'une coopérative devraient être à la recherche constante d'un compromis entre «l'utilité de l'activité pour ceux qui y participent directement ou bénéficient de ses services, et la rentabilité des capitaux qui y sont engagés par des associés externes et/ou des plus gros-producteurs-membres investisseurs» (Vienney C., 1994:116). Le risque de vivre une telle dualité de sociétaires demeure potentiel dans une coopérative de nouvelle génération.

Les membres des CNG étant liés par contrats avec leur coopérative, ils ne peuvent la quitter immédiatement sous prétexte qu'ils sont insatisfaits de la structure de prise de décision. Si les membres d'une coopérative de transformation et de mise en marché ne peuvent donc la quitter pour raisons de contrats, il y a des risques que les gros producteurs fassent pression sur la coopérative afin que les règles de vote soient modifiées; allant jusqu'à l'arrimage du droit de vote au nombre de parts détenues. Lorsqu'un tel cas se vit réellement, la question qu'on peut alors se poser est pourquoi les agriculteurs décident véritablement de créer une coopérative ? Pourquoi ne pas tout simplement créer une société par actions si l'on veut disposer d'un pouvoir de décision certain en y étant propriétaire majoritaire et ainsi bénéficiaire de la plus grande part du gâteau ? On aurait compris que ce genre de comportements plus ou moins «égoïstes» sont très néfastes pour une entreprise coopérative. Partant, les membres potentiels doivent être informés au préalable sur la réalité coopérative, sur ce qui fait une coopérative. Puis, ils doivent respecter les règles de fonctionnement et le mode de gestion démocratique d'une coopérative une fois qu'ils ont accepté de s'y engager comme membre. Le principe de la démocratie (un membre, un vote) est fondamental pour l'existence même d'une coopérative. La philosophie d'un membre, un vote est l'antithèse même de la philosophie capitaliste de l'entreprise (le plus "fort" dirige). Sans ce

principe de démocratie, la coopérative n'existe tout simplement pas. Mais, contrairement à d'autres coopératives traditionnelles de transformation et commercialisation, on peut présumer que les coopératives de nouvelle génération sont moins susceptibles de subir de telles pressions reliées au droit de vote et aux éventuels gros producteurs mécontents. En effet, le membership des CNG est beaucoup moins hétérogène, car les activités de transformation et de mise en marché auxquelles elles sont assignées les (CNG) limitent pratiquement à une denrée ou un groupe de produits. Ainsi, l'établissement d'un objectif de groupe commun à tous les membres est plus facile dans une coopérative de nouvelle génération, ce qui permet de minimiser les risques de conflits et la formation de groupes de négoce entre les membres (Harris A. *et al.*, 1995).

Un autre élément crucial de la structure de prise de décision d'une coopérative est la direction générale. Une coopérative, comme toute autre entreprise, doit être bien gérée. La façon la plus simple et souvent la plus utilisée pour arriver à avoir une bonne gestion de la coopérative consiste à embaucher un gestionnaire (ou directeur général) qualifié et ayant une expertise spécifique dans l'industrie appropriée. Cependant, les gestionnaires peuvent ne pas gérer les coopératives dans le meilleur intérêt des membres⁶⁶. En fait, les gestionnaires devraient reconnaître que les coopératives sont différentes des autres formes d'entreprises qu'ils ont probablement gérées avant ou qu'ils ont été formés pour gérer. Ils doivent donc reconnaître que les traditionnelles valeurs de "profit" et de "croissance à tout prix" pourraient ne pas s'appliquer de la même façon dans une coopérative.

Ainsi, gérer une coopérative comme un "centre de profit" indépendant ne sera certainement pas une gestion faite dans les meilleurs intérêts des membres. Une coopérative agricole doit être gérée de façon à optimiser ensemble la performance de l'entreprise coopérative et la performance des fermes des membres agriculteurs (Sexton R., & Iskow J., 1988). Qui plus est, l'exercice du pouvoir par les gestionnaires, dont la légitimité repose plus sur leurs performances comme «managers» que sur le processus électoral dans la coopérative, peut changer les rapports entre les

⁶⁶ Le risque d'observer une telle situation existe dans les coopératives de nouvelle génération, car les gestionnaires embauchés ne sont pas, pour la plupart, familiers avec la formule coopérative et sa spécificité.

sociétaires et l'entreprise: l'entreprise sélectionne alors les sociétaires dont les caractères sont plus compatibles avec son propre développement. Ce qui, dans une certaine mesure, peut représenter une forme d'exclusion sociale, puisque les organisations opérant ainsi priorisent l'utilité des activités sur la rentabilité des capitaux qui sont engagés dans la coopérative (Vienney C., 1994:116-117). Pour les coopératives de nouvelle génération, engager un gestionnaire (directeur général) d'expérience et compétent est d'une importance capitale pour leurs réussites. Cependant, l'expérience technique ne doit pas être une fin en soi pour l'embauche d'un directeur général pour les raisons que nous venons de voir et pour d'autres.

Les coopératives de nouvelle génération ont souvent engagé des gestionnaires qui ne sont pas nécessairement familiers avec la formule coopérative. Or, les habiletés techniques d'un directeur général d'une coopérative devraient être accompagnées par la maîtrise de certains autres aspects de la vie associative dans une coopérative tels que la résolution des conflits, l'allocation des ressources et la diffusion de l'information (Cook M., cité par Harris A., *et al.*, 1995:14). Alors, les CNG devraient s'assurer qu'à long terme, les habiletés techniques du directeur général (et des autres gestionnaires) s'équilibrent avec les habiletés de communication combinées avec la connaissance des caractéristiques spécifiques d'une coopérative. À cet effet, les coopératives de nouvelle génération doivent encourager leurs gestionnaires à participer à des programmes de formation et d'éducation coopératives. De fait, contrairement aux CNG plus "jeunes", des initiatives encourageantes sont déjà prises par les plus "vieilles" comme la *Minnesota Corn Processors*. Cette coopérative agricole de transformation du maïs permet à son conseil d'administration de retenir une certaine somme (n'excédant pas 5% des trop-perçus annuels) de ses trop-perçus qui doit être allouée annuellement dans un "fonds d'éducation" devant servir à promouvoir et à encourager la formule coopérative⁶⁷.

Malgré qu'une coopérative ait embauché des gestionnaires d'expérience et compétents au départ, il peut arriver que la gestion quotidienne de cette coopérative ne se fasse pas dans le meilleur

⁶⁷ MINNESOTA CORN PROCESSORS (COOPERATIVE), "*Amended and Restated Bylaws*", August 1996, Section 3(b), p. 13.

intérêt des membres. Une telle anticipation de la mauvaise gestion pourrait avoir pour effet d'augmenter l'importance (ou le poids) du conseil d'administration dans une coopérative; les membres voulant s'assurer que la gestion se fera dans le meilleur de leurs intérêts. Le fait que la coopérative agricole ne soit pas gérée dans le meilleur intérêt des membres peut être difficile à diagnostiquer et à évaluer, car il n'existe généralement pas de bons baromètres de la performance des gestionnaires dans une coopérative, comme c'est le cas des entreprises à capital-actions (baisse ou hausse de la valeur des actions sur le marché selon les performances de l'entreprise). Pour les coopératives de nouvelle génération, le caractère fluctuant de la valeur des parts de livraison pourrait aider les membres à avoir une idée des habiletés de gestion des gestionnaires de la coopérative.

Les membres du conseil d'administration ne laissent généralement pas assez de liberté de gestion à la Direction dans les coopératives de transformation. Ce problème peut s'intensifier dans les coopératives de nouvelle génération étant donné que les membres y ont investi d'énormes sommes d'argent, par conséquent, ils seront plus susceptibles de s'ingérer dans la gestion quotidienne des opérations afin de s'assurer que leurs investissements sont bien gérés. Cette situation devrait pousser les coopératives de nouvelle génération à mettre en place un système de communication continue et efficace, notamment dans le but d'informer les membres, les administrateurs et les gestionnaires. De plus, comme cela est recommandé aux gestionnaires, les membres du conseil d'administration des CNG qui n'auraient pas assez de connaissance des pratiques coopératives doivent joindre les programmes de formation et d'éducation coopératives. L'avenir de la coopérative peut en dépendre.

La structure démocratique de la coopérative implique aussi une redistribution équitable des trop-perçus entre les membres au prorata des activités de chacun avec sa coopérative: importance du lien d'usage. Or, dans certaines nouvelles coopératives, le lien d'activité se fait de moins en moins au profit de lien de rentabilité. En d'autres mots, comme nous le mentionnions plus haut, la sélection des membres se fait dans le but de chercher des partenaires financiers plutôt que de développer véritablement des activités, qu'elles soient agricoles (produire, transformer et

commercialiser des produits agricoles) ou autres. À cet effet, le rendement du capital investi, même limité, devient plus important que l'activité (ici agricole) pour ceux qui désirent être membres d'une coopérative. De plus, pour assurer la pérennité de leur coopérative, certains membres, parfois aidés de certaines lois sur les coopératives (par exemple au Québec), créent une réserve impartageable qui se finance généralement par l'attribution d'une partie des trop-perçus. Pour ces deux cas de figure, on peut d'abord dire que les coopératives de nouvelle génération sont enclines à sélectionner leurs membres sur la base des investissements requis souvent très élevés. Cela a pour effet d'attirer plus souvent ceux des populations les plus riches ou mieux nantis dans les communautés rurales (voir figure 4 de la section 6.2.1) au sein de la coopérative. On peut alors présumer qu'avec les investissements personnels élevés mis dans la coopérative, le membre s'attendra à recevoir un peu plus pour son argent; ce qui est d'ailleurs favorisé par la prise de valeur des parts de livraison (ou *delivery shares*). Le danger est que dans les coopératives de nouvelle génération, le lien d'usage se monétarise, c'est-à-dire tient lieu de lien financier, beaucoup plus qu'un lien d'activité qui lui, pencherait plus vers les produits à livrer à la coopérative⁶⁸. Et dans ce sens, la coopérative de nouvelle génération rejoindrait les inquiétudes exprimées par Claude Vienney (voir plus haut), notamment sur le compris à faire entre le lien d'activité et le lien de rentabilité de l'entreprise (coopérative) et du membre. Enfin, on peut se demander si les coopératives de nouvelle génération accordent vraiment une importance raisonnable à la réserve impartageable, et ainsi à leur pérennité, car dans ces coopératives agricoles, les trop-perçus nets sont généralement redistribués en totalité aux membres en *argent-cash* à la fin de l'année financière (après paiement des charges et des tiers bien évidemment).

7.3 Les coopératives et l'acquisition du capital social

La nature de la relation "propriétaires usagers" a des implications importantes sur le financement d'une coopérative. Restreindre la propriété aux seuls usagers limite à la fois le potentiel de capital que la coopérative peut réunir et les options de gestion qui peuvent être utilisées pour l'exploiter

⁶⁸ Théoriquement, on peut par exemple, dans une coopérative de nouvelle génération, acheter une part de livraison à fort prix sans nécessairement avoir un gros volume de produits à livrer à la coopérative. Ce qui favorise donc l'investissement et la recherche de la rentabilité au détriment du besoin d'écouler ses produits.

(ou le faire fructifier). En plus, la relation "propriétaire usager" limite l'émergence d'un marché secondaire pour les parts sociales d'une coopérative; ce qui peut favoriser les comportements d'aversion au risque des entreprises coopératives, une tendance à un sous-investissement des membres dans l'organisation, et l'opportunisme des gestionnaires qui peuvent ne pas gérer dans le meilleur intérêt des membres (USDA, ACS, *Report 84*, 1989). La théorie coopérative présente certaines raisons qui expliquent le faible niveau de capital social initial dans les coopératives. L'une de ces raisons est attribuée à l'inefficacité des instruments de promotion (ou des incitatifs) de l'investissement auprès des membres.

Une caractéristique majeure de la coopérative est la ristourne versée aux membres au prorata des activités faites avec la coopérative. Ainsi, les membres reçoivent un revenu strictement basé, non pas sur la valeur de leur investissement en capital, mais sur la proportion de leur volume d'affaires avec la coopérative (soit il n'y a aucun retour sur le capital social investi, soit une catégorie de capital investi porte un intérêt limité). De ce fait, un membre potentiel rationnel (voulant maximiser ses investissements) aura tendance à investir le moins d'argent possible; se contentant de contribuer seulement pour le montant qui lui permet de faire usage de la coopérative et de bénéficier des ristournes. La possible tendance au sous-investissement dans les coopératives est reliée au problème dit du *free-rider* ou "cavalier libre" (comportements cavaliers ou opportunistes). En effet, parce que l'investissement en capital ne rapporte rien, sinon peu, dans une coopérative, les membres pourraient tenter de limiter leurs contributions personnelles au strict minimum, tout en jouant aux "cavaliers libres" avec d'autres formes d'investissements s'ils le peuvent, et en même temps, ils (les membres) bénéficient des ristournes de la coopérative (Sexton R. & Iskow J., 1986). Ce problème pourrait être très sérieux surtout lorsque la coopérative cherche du capital pour démarrer. Le problème du *free-rider* peut être résolu de différentes façons. Une pratique courante des coopératives consiste à retenir une portion des ristournes de chaque membre en la convertissant par exemple en parts additionnelles. Cependant, les problèmes subsistent quant au remboursement de ces sommes retenues aux membres. La coopérative doit prévoir un plan de remboursement adéquat qui ne remettra pas en cause sa base de financement à long terme. Il est déjà arrivé par exemple que de grandes coopératives de

commercialisation se retrouvent à devoir rembourser de grosses sommes d'argent à leurs membres qui rentraient en retraite dans une période de temps relativement courte. Cette situation peut sérieusement menacer l'avenir de la coopérative⁶⁹. La coopérative doit alors s'assurer, dans son plan de remboursement, que le taux du capital social à retenir est supérieur à celui du capital social à rembourser durant une période donnée. Dans le cas où la période entre la retenue du capital social et le remboursement de ce capital aux membres est courte, le taux du capital à retenir doit être suffisamment élevé pour régénérer la même base de capital social que si le remboursement devait avoir lieu beaucoup plus tard (Sexton R. & Iskow J., 1988).

En réussissant à réunir entre 30 et 50% du capital social requis au début du projet, les coopératives de nouvelle génération pourraient déjà avoir évité bien des problèmes liés à l'acquisition du capital, notamment l'obtention des emprunts additionnels auprès des institutions financières et d'autres agents de crédits. Qui plus est, les coopératives vendent des parts sociales sous forme de parts de livraison qui peuvent être à nouveau cédées ou transférées. Ce qui fait que les producteurs, sont à même d'investir plus d'argent dans la coopérative en espérant que les parts de livraison qu'ils achètent à la formation de la coopérative vont prendre de la valeur plus tard; ce qui représenterait une compensation pour ces producteurs, relativement aux risques qu'ils ont pris au début du projet. Par conséquent les CNG sont en mesure de minimiser les problèmes du *free-rider*.

Comme le font la plupart des coopératives depuis quelques années, les coopératives de nouvelle génération offrent aussi des parts privilégiées qui permettent d'ajouter une source de financement du capital social. Les parts privilégiées permettent non seulement d'apporter du capital additionnel à la coopérative, mais aussi de promouvoir la participation de la communauté dans l'effort de développement local. Elles n'accordent pas le droit de vote. L'efficacité des parts privilégiées dépend beaucoup du désir des gens à soutenir le développement socio-économique de leur communauté, surtout à cause du fait qu'elles (parts privilégiées) ne rapportent qu'un retour

⁶⁹ C'est ce qui est arrivé à la "*Saskatchewan Wheat Pool*", la plus importante coopérative agricole au Canada qui a fini par se restructurer pour former une entreprise coopérative avec des actions (non votantes) cotées en bourse.

sur investissement limité ou parfois nul. Ainsi, les coopératives font appel aux valeurs d'altruisme et de solidarité de la part des individus susceptibles d'acheter leurs parts privilégiées.

L'habileté des coopératives de nouvelle génération à réunir un capital social significatif ne signifie pas qu'elles présentent la solution miracle pour toutes les coopératives. Les CNG réuniraient difficilement 30 à 50% du capital social si, par exemple, une étude de faisabilité sérieuse et un plan d'affaires solide ne sont pas développés pour chaque projet. Ces deux instruments importants de la création d'une coopérative de nouvelle génération aident énormément les promoteurs de projets à expliquer les tenants et aboutissants du projet et à convaincre les membres potentiels à investir des sommes d'argent substantielles dans la coopérative, en plus de faciliter l'obtention d'éventuels emprunts. À cet effet, l'étude du département de l'économie agro-alimentaire du Dakota du Nord (Wilson W., *et al.*, 1996) rapporte que les critères considérés comme étant "très importants" par les banques pour l'octroi des prêts aux coopératives de nouvelle génération sont: un faible ratio dette/capitaux propres (83% des banques interrogées), une haute «profitabilité» (79%), la connaissance de l'impact de l'investissement sur la ferme (79%), le plan marketing (66%), les analyses coûts/bénéfices (56%), et l'étude de faisabilité (53%). L'étude nous apprend aussi que 77% des banques (y compris les autres institutions prêteuses comme les *credit union*) disent avoir accordé les prêts parce qu'elles ont consulté le plan d'affaires des coopératives, en plus d'avoir assisté (proportion de 73%) à une rencontre d'orientation organisée par la coopérative (Wilson W., *et al.*, 1996:19-26).

7.4 La formation et le développement des coopératives

La formation et le développement des coopératives est redevenue, ces dernières années un sujet de plus en plus traité dans les analyses théoriques du comportement des coopératives. Les théoriciens tentent ainsi de modéliser le processus de développement d'une coopérative. La large majorité de la littérature coopérative soutient que les entreprises coopératives d'aujourd'hui, comme leurs ancêtres de *Rochdale* en Angleterre, naissent de la nécessité. Ainsi, les conditions socio-économiques (mauvaises ou bonnes) des populations à un moment donné déterminent la formation ou non d'une coopérative. Les coopératives semblent avoir tendance à être formées

lorsque les individus vivent une ou des situations socio-économiques difficiles dans une communauté. Claude Vienney aborde plus spécifiquement cet aspect de la formation des coopératives lorsqu'il mentionne que «les organisations coopératives ou mutualistes naissent de la nécessité créée par les transformations des activités économiques, des structures sociales et des mentalités qui accompagnent le développement du capitalisme industriel» (Vienney C., 1994:86). Selon Vienney, les diverses organisations de types coopératifs se formaient à leurs origines d'abord à partir de «l'appartenance des personnes à une collectivité solidaire qui elle-même (cette appartenance) est préalable à la formation d'une entreprise». De plus, ces organisations naissaient à l'origine pour combler les activités délaissées (mais nécessaires) du fait de la concurrence qui est à la base du système capitaliste (Vienney C., 1994:94). Cependant, de nos jours, les activités des organisations coopératives ne sont plus délaissées par les entreprises capitalistes, mais elles sont maintenant en concurrence; sans compter le fait que l'État se retire de leur financement et les incite (notamment par les lois et la fiscalité), à se procurer sur le marché les ressources dont elles ont besoin (Vienney C., 1994:100). Les coopératives agricoles, de leur côté, se spécialisent, se renforcent dans les disciplines de production, et ciblent leurs localisations et leurs dimensions avec en toile de fond la recherche de nouveaux rapports entre sociétaires et de nouveaux partenaires (y compris partenaires financiers) (Vienney C., 1994:102). Exploiter une ferme coûtant de plus en plus cher, les agriculteurs croulent sous la pression des besoins en financement: elles cherchent alors de nouvelles façon de se financer, notamment par le renchérissement du prix de la part sociale et des alliances avec les autres entreprises coopératives ou carrément les entreprises non coopératives. Qui plus est, à mesure que l'organisation coopérative progresse, «l'entreprise requalifie les personnes associées par les fonctions qui les relie à son activité propre, sélectionnant et solidarisant celles dont les caractères sont compatibles avec les conditions de son propre développement» (Vienney C., 1994:114).

Tous facteurs de formation des organisations coopératives ne sont pas moins vrais pour le processus entourant la création des coopératives de nouvelle génération. En effet, on peut dire que l'histoire des coopératives en général s'est répétée dans le cas du Dakota du Nord et du Minnesota. Comme nous l'avons déjà vu, une certaine crise est à la source de la «renaissance» des

coopératives dans chacun de ces deux États américains. En fait, on peut dire sans trop se tromper que les populations (rurales) du Dakota du Nord et Minnesota réagissaient aux mutations du modèle capitaliste dominant (chômage, sous-emploi, baisse des prix agricoles, concurrence accrue, déréglementations, désengagement de l'État, mondialisation, relocalisations, etc.). À cela, il faut ajouter le changement de mentalités qu'on observe, non seulement dans le système capitaliste actuel (responsabilisation des gens, entrepreneurship, etc.), mais aussi à l'intérieur du mouvement coopératif notamment dans la formulation et l'interprétation (plus souples) des principes coopératifs, puis dans la façon de concevoir l'organisation coopérative, notamment au niveau de l'utilité de l'activité versus le rendement des capitaux investis (comme vu selon Claude Vienney). C'est véritablement sous des pressions socio-économiques que les populations rurales du Dakota du Nord et du Minnesota ont décidé de se prendre en main et de mettre sur pied des entreprises coopératives, même si la forme et les stratégies adoptées au départ sont bien différentes des entreprises coopératives dites traditionnelles.

Finalement, la motivation de quelques individus à former une coopérative ne suffit pas à former une coopérative viable. Encore faut-il que ces individus aient toutes les habiletés et toutes les connaissances nécessaires à la formation et au développement d'une coopérative. Rien n'est moins sûr. En effet, depuis de longues années, la formation et le développement des coopératives sont faits avec l'aide des agents externes comme les agents des gouvernements, les organismes de développement économique (y compris les caisses d'épargne et de crédit ou parfois les banques), les membres d'autres coopératives existantes ou les coopératives de développement régional (cas du Québec), les centres et/ou instituts universitaires pour le développement des coopératives, etc. On peut expliquer l'utilisation systématique des agents externes par les coopératives selon le fait que les actions (ou activités) individuelles nécessitent d'être coordonnées afin d'être mises ensemble pour former une seule entité cohérente (difficultés liées à l'action collective). Les exemples d'utilisation des agents externes sont aussi nombreux que les coopératives elles-mêmes. Citons quelques cas tels que la formation des coopératives aussi «vieilles» que la "Coopérative fédérée de Québec" (créée en 1922) et "Agropur, coopérative agro-alimentaire" (créée en 1938), au Québec; la plupart des coopératives de détails (créées vers 1930-1940), la "Saskatchewan Wheat

Pool" (créée en 1924), en Saskatchewan, et la formation et le développement des coopératives plus «jeunes» comme les coopératives de nouvelle génération actuelles, aux États-Unis. On peut étendre les exemples un peu partout ailleurs dans le monde. Toutes ces coopératives ont eu besoin, d'une manière ou d'une autre, de l'aide des agents externes pour se créer et se développer. Dans ces circonstances évidentes, on peut dire que la création et le développement des coopératives dépendent beaucoup du support institutionnel (voir le rôle des réseaux de support, sections 5.1 et 6.1.2).

8. CONCLUSION

Le développement phénoménal des *new generation cooperatives* ou coopératives de nouvelle génération (CNG) aux États-Unis laisse de moins en moins de gens indifférents. L'intérêt pour ce type de coopératives risque fort d'augmenter encore dans les années qui viennent, au moins jusqu'au début du prochain millénaire vu les potentialités que semblent offrir la création et le développement des coopératives de nouvelle génération.

Nous avons vu que ces coopératives, à l'instar de la plupart des autres coopératives (quel que soit leur type), sont nées et se sont développées en situation de crise et/ou d'imperfections manifestes du système de marché capitaliste dominant.

Les coopératives de nouvelle génération viennent aussi quelque peu «bousculer» les pratiques coopératives traditionnelles, notamment par leur prédétermination du nombre de membres (d'où leur dénomination de coopératives «fermées»), leurs contrats «à double sens» accompagnés des droits et obligations de livraison (avec parts de livraison transférables et monnayables), et le niveau élevé du prix des parts sociales de livraison (pour réunir plus de capital social au départ). Parce qu'elles sont des coopératives «fermées», les coopératives de nouvelle génération font l'objet de critiques disant qu'elles «violeraient» ainsi le principe coopératif de la porte ouverte. Or, le nouvel énoncé du principe de la porte ouverte tel que formulé par l'Alliance coopérative internationale (ACI) semble bien reconnaître que les coopératives peuvent se créer selon que certaines personnes sont «aptes» à l'utiliser et qu'elles contribuent à un fonctionnement efficace

(ne remettant pas en cause la survie à long terme) de la coopérative. Cette interprétation paraît mieux refléter la réalité de l'évolution du mouvement coopératif qui devrait bénéficier d'une meilleure gestion et d'une plus grande stabilité à long terme des entreprises coopératives dès lors plus viables. Par ailleurs, les coopératives de nouvelle génération respectent les principes de la démocratie et de la participation des membres aux résultats par l'entremise des ristournes au prorata de l'usage. Cependant, l'usage étant assujéti aux droits de livraison qui eux-mêmes sont déterminés par le capital investi, les ristournes sont tributaires de l'investissement dans les coopératives de nouvelle génération; c'est-à-dire que plus on investit dans la coopérative (plus de droits de livraison), plus on a des ristournes en retour. De cette façon, les coopératives de nouvelle génération sont en mesure d'inciter les gens à investir un peu plus d'argent dans l'entreprise dès le début du projet et ainsi, elles se donnent une base de capitalisation solide. Mais, certaines personnes pourraient questionner le caractère «monnayable» des parts de livraison qui a la potentialité de faire des membres des CNG des «spéculateurs», mettant ainsi en cause certaines valeurs coopératives comme l'intérêt limité sur le capital, la primauté de la personne sur le capital et la logique d'usage au profit d'une logique plutôt financière de l'implication des membres dans la coopérative.

Les coopératives de nouvelle génération ont sans aucun doute amélioré les niveaux de vie des communautés rurales depuis le début de la «fièvre coopérative». Même si une étude empirique n'a pas encore été faite (probablement à cause de la «jeunesse» du phénomène des CNG) pour mesurer tous leurs impacts économiques et sociaux, les signes de regain de vitalité sont présents dans les zones rurales (voir section 3.1). Des comtés ruraux comme Renville au Minnesota (voir annexe 4) sont maintenant parfois qualifiés de «Petit Mondragon d'Amérique». Les niveaux de population, de création d'emplois et de revenus augmentent dans les zones rurales du Dakota du Nord et du Minnesota où les coopératives de nouvelle génération se sont installées.

Même si nous n'avons pas beaucoup insisté là-dessus dans le rapport, il est important de mentionner que les coopératives de nouvelle génération utilisent beaucoup les nouvelles technologies, ce qui leur permet de respecter la plupart des lois environnementales et ainsi de

contribuer au développement durable des communautés rurales. Par exemple: dans l'élevage des porcs, les nouveaux procédés d'élimination des odeurs sont de mises; l'eau étant très importante pour les agriculteurs, son traitement est aussi une source de préoccupation des membres des CNG; la production de viande de bison respecte les normes de qualité qu'on retrouve un peu partout dans le monde, même en Europe (après la crise de la vache folle); la production de l'électricité par «biomasse» et l'augmentation phénoménale de la production d'éthanol par les coopératives de nouvelle génération témoignent aussi du souci de ces coopératives de respecter l'environnement et de suivre les nouvelles tendances de la consommation de masse; etc.

Malgré leurs sources de controverses plutôt idéologiques, il n'en demeure pas moins que les coopératives de nouvelle génération sont effectivement des «coopératives» au sens de l'ACI et évidemment au sens des lois américaines sur les coopératives. À peu d'interprétation prêt, ces coopératives sont aussi des «coopératives» au sens de la Loi sur les coopératives du Québec, car à première vue, rien n'empêcherait (légalement) de créer ce genre de coopératives dans cette province du Canada. Pour d'autres définitions de la logique coopérative comme celle de Vienney, le résultat est moins évident, car le lien d'usage des membres n'est pas nécessairement déterminé par les livraisons de produits agricoles qu'ils font à la coopérative de nouvelle génération. Ce lien d'usage y ayant une forte connotation financière liée à la fluctuation de la valeur des parts de livraison.

Aujourd'hui, les organisations coopératives agricoles américaines présentent deux phénomènes: les coopératives traditionnelles sont contraintes de s'ajuster aux nouvelles exigences du marché et des autres agents économiques, et le développement phénoménal des coopératives de nouvelle génération. Comme nous l'avons indiqué, plus d'un milliard de dollars américains a été investi dans différents projets de création de ces entreprises plus particulièrement au Dakota du Nord et au Minnesota entre 1990 et 1994. Le mouvement va certainement s'étendre à d'autres États américains. Qui plus est, selon les dernières informations recueillies par courrier électronique auprès de Lee Egerstrom (auteur de «*Make No Small Plans...*»), on parle maintenant des investissements de plus de 2 milliards de dollars en 1997, soit le double en moins de trois ans. La

production d'éthanol (déjà onze coopératives en opération, seulement au Minnesota, toujours selon Lee Egerstrom) est parmi les activités les plus dynamiques (transformation du maïs) des coopératives de nouvelle génération présentement en opération aux États-Unis. En plus, la grande majorité (proche de 100%) des coopératives de nouvelle génération sont toujours en opération au Minnesota et au Dakota du Nord; ce qui représente un taux de succès au-delà de la moyenne aux États-Unis (où le taux de survie des entreprises de moins de deux ans est inférieur à 50%⁷⁰). Ce succès traduit, comme le dénote Lee Egerstrom, l'excellent travail fait par différents intervenants et partenaires économiques et sociaux dans les communautés à travers les États où les CNG se développent. Ce sont: la Banque des coopératives de Saint-Paul (Minnesota), l'Association des coopératives du Minnesota, les Universités (notamment les centres de recherches en biotechnologie et/ou en bio-alimentation), les agents de développement économiques comme Bill Patrie et bien d'autres. C'est aussi une preuve de fonctionnement du développement local, appuyé par le développement de l'entrepreneurship local.

Malgré toutes ces marques de succès et ces chiffres positifs, il n'en demeure pas moins que les coopératives de nouvelle génération ne peuvent représenter la solution à tous les problèmes des fermiers ou agriculteurs. D'ailleurs, quelques exemples de problèmes commencent à surgir comme c'est le cas présentement avec l'une des plus anciennes coopératives de nouvelle génération: *Minnesota Corn Processors* (MCP) de Marshall. En effet, MCP (voir coopérative numéro 3 de l'annexe 5) a connu une mauvaise année financière en 1996 avec des pertes de près de 63 millions de dollars américains⁷¹. MCP a investi plusieurs millions de dollars dans la construction d'une nouvelle usine de transformation de maïs et aussi l'acquisition d'un certain nombre d'entreprises privées afin de produire et de mettre en marché différentes sortes de produits à base de maïs (éthanol, sirop, fructose, aliments pour animaux, etc.) d'une qualité supérieure. Or, contrairement à la période de sa création il y a plus de 15 ans, le gouvernement américain ne supporte plus les prix du maïs et d'autres produits agricoles; le *Farm Bill* de 1994-95 ayant mis

⁷⁰ Egerstrom L., *E-mail* du 21 septembre 1997.

⁷¹ MINNESOTA CORN PROCESSORS. *16th Annual Report*, p. 4.

fin aux subsides fédéraux. Par conséquent, les prix agricoles sont devenus plus volatiles. Les prix du maïs, par exemple, ont particulièrement augmenté entre 1995 et 1996, alors que MCP continuait à payer à ses membres les prix du marché pour leur livraison de maïs. Mais, les prix des produits finis n'ont pas suivi le même rythme d'augmentation. D'où les pertes financières de MCP en 1996, alors qu'elle avait fait des trop-perçus de plus de 47 millions de dollars l'année d'avant (1995)⁷². À côté des raisons liées à la fluctuations des prix des produits agricoles, on peut également se questionner sur la stratégie d'expansion de MCP. En fait, la coopérative MCP aurait-elle voulu «grossir» trop vite ou trop brutalement ? Le résultat des problèmes financiers de MCP est qu'une compagnie privée, *Archerd Daniels Midland (ADM)* vient d'acquérir 30% des parts de MCP (principalement pour les activités de production de fructose et d'éthanol) pour un montant qui s'élèverait à près de 130 millions de dollars américains selon Lee Egerstrom⁷³. C'est le premier cas d'une coopérative de nouvelle génération qui vend autant de parts à une compagnie privée qui est de surcroît son concurrent direct. Plusieurs agriculteurs comprennent d'ailleurs mal comment MCP a pu vendre autant de parts sociales à son concurrent qui serait certainement responsable au départ des pertes de la coopérative (Guebert A., 1997). Tout compte fait, le cas de l'alliance MCP-ADM sera certainement sous la loupe de tous les intervenants dans le milieu coopératif (mondial) qui s'intéressent aux CNG, notamment dans le but d'observer et d'analyser les impacts de la participation de ADM dans MCP avec les 30% de parts détenues par cette compagnie privée (ADM). On pourrait par exemple observer comment les décisions de la coopérative MCP pourraient être influencées par ADM qui, théoriquement, pourrait dicter (ou pas) ses principes à *Minnesota Corn Processors*; ce qui mettrait directement en cause le caractère démocratique de la structure de *Minnesota Corn Processors* et son autonomie.

Le cas de *Minnesota Corn Processors* (dans une plus grande mesure) et ceux d'autres coopératives de nouvelle génération plus petites faisant face à des difficultés (de moindre envergure) relativement à la volatilité des prix des produits agricoles démontrent que les

⁷² *Ibid*

⁷³ Egerstrom L., *E-mail* du 27 septembre 1997.

coopératives de nouvelle génération ne sont pas parfaites et ne représentent pas la formule miracle pour les coopératives agricoles. Ainsi, ce n'est pas seulement le niveau élevé des investissements exigés au départ qui peut contraindre beaucoup de gens (notamment les jeunes) à investir dans les CNG, les risques encourus peuvent être aussi un facteur de dissuasion. Même s'il n'est pas un exemple d'une situation particulièrement difficile vécue par une CNG, le cas de la coopérative *Phenix Manufacturing Company Inc.* (voir coopérative numéro 6 de l'annexe 6) est certainement assez spécial et mérite d'être observé à moyen et long terme. En effet, l'alliance de PMCI avec la compagnie privée à capital-actions *Phenix Biocomposites Inc.* (PBCI) est un exemple à la fois intéressant et intrigant à étudier. Selon les dispositions commerciales et financières de cette sorte de *joint venture*, les membres de la coopérative PMCI peuvent perdre la totalité de leurs investissements. Ainsi, on peut se demander qu'elles sont les raisons premières qui ont poussé les agriculteurs à investir dans cette coopérative: sont-elles d'ordre purement monétaires, donc orientées vers le profit uniquement ou sont-elles d'un autre ordre qui inclurait par exemple le souci pour les agriculteurs de coopérer et de se prendre en main ? En outre, la dépendance quasi totale de la coopérative (en termes de ventes et de technologie notamment) envers l'entreprise à capital-actions (soit PBI) ne représente-t-elle pas des risques sérieux pour le processus démocratique de décision des membres de la coopérative et pour la survie à long terme de la coopérative ? L'avenir nous dira.

Le grand succès que connaissent présentement les coopératives de nouvelle génération au Dakota du Nord et au Minnesota peut créer la tentation de voir ces coopératives comme la réponse à tous les problèmes des zones rurales. Mais, l'utilisation de modèle des *new generation cooperatives* ne transformera certainement pas de mauvaises idées (de projets) automatiquement en entreprises viables. D'où l'importance accordée aux différentes études de faisabilité et au plan d'affaires pour créer une CNG. De plus, comme le rapporte George Sinner (cité par Stefanson B., *et al.*, 1995:14), vice-président et responsable des relations publiques de *American Crystal Sugar Co.*, une des premières coopératives de nouvelle génération (formée il y a plus de 22 ans), il est important de mettre l'emphasis sur ce qu'il appelle les cinq (5) «C» qui représentent les pierres

angulaires du succès d'une coopérative, lorsqu'on décide de créer et de développer une telle entreprise:

Rassembler le **Capital** nécessaire dans le but d'obtenir un avantage comparatif lors de l'achat ou la mise en marché. Permettre aux membres d'exercer le **Contrôle** sur la manière dont ils sont traités dans les contrats et leur marché. **Communiquer** pour s'assurer que chacun comprenne bien ce qui se passe dans l'organisation. Établir la **Continuité** avec le passé. Soutenir le développement durable de la **Communauté**. (Stefanson B., *et al.*, 1995:15, ma traduction).

D'un autre angle, le développement des coopératives de nouvelle génération aux États-Unis (voire d'autres types de coopératives comme les coopératives de santé et les *credit unions*) a créé de nouveaux questionnements sur le traitement que les politiques gouvernementales réservent aux coopératives agricoles (et autres). De plus, ces nouvelles coopératives soulèvent des questions sur la capacité du système légal américain à traiter ces organisations comme des entités dynamiques sujettes aux mutations, notamment pour répondre à de nouvelles forces des environnements externe et interne. Par exemple, on se demande si les «vieilles» lois sur les coopératives américaines qui datent des années 20 sont encore adéquates pour les coopératives de demain. De plus, le traitement réservé à la collaboration entre producteurs par le présent système légal américain peut empêcher le développement de nouvelles formes d'organisation qui peuvent pourtant avoir des impacts positifs pour l'économie (Hackman et Cook, 1997). On remarque que ce sont les coopératives naissantes qui forcent les gouvernements (fédéral et subfédéral) à revoir les lois sur les coopératives afin d'accommoder les nouvelles organisations. Il n'existe quasiment pas une loi sur les coopératives identique à une autre à travers les différents États américains; ce qui peut avoir pour effet de ralentir considérablement le développement de nouvelles entreprises coopératives. On pourrait attribuer cet état de fait (vieilles lois non harmonisées à travers le pays et parfois archaïques) au passé ultralibéral des États-Unis et aux effets de la guerre froide alors que le modèle coopératif, on peut le comprendre, aurait certainement eu une connotation «communiste» ou «anticapitaliste».

Les problèmes légaux fondamentaux dont font face les coopératives de nouvelle génération aux États-Unis sont basés sur le caractère transférable et monnayable des parts de livraison. Le

problème principal repose sur le traitement qu'on devrait accorder aux droits de livraison: sont-ils des titres (portefeuille d'investissements) ? Jusque là, aucune réponse définitive n'a encore été donnée sur le statut des droits (ou parts) de livraison. Cependant, la réponse à cette question est primordiale dans la mesure où elle touche les lois sur les impôts. Pour le moment, les CNG utilisent les anciennes lois sur les titres (*Securities Acts*) datant des années 30 pour se prémunir des exemptions d'impôts et taxes. Il subsiste aussi des problèmes légaux d'encadrements des coopératives à plusieurs niveaux (structure du capital limité, lois antitrust, définition du membership, responsabilités du conseil d'administration, etc..) qui devraient être adressés par les législations à travers le pays afin de favoriser le développement des coopératives et de prévenir les goulots d'étranglement. On peut aussi craindre les manifestations d'insatisfaction des grandes entreprises américaines si les lois fiscales favorisent un peu plus les coopératives (exemple lorsque la coopérative ne paie les impôts que sur la partie non distribuée de ses trop-perçus), même de manière légitime, et ce, au nom du libre marché et de la concurrence «parfaite» (les *credit union* font déjà les frais du mécontentement des autres banques aux États-Unis actuellement).

Un autre défi de taille qui guette les coopératives de nouvelle génération est la préservation du caractère démocratique de l'organisation. Les observations faites sur le développement des coopératives en général tendent à démontrer qu'il est pratiquement impossible de combiner une entreprise compétitive qui connaît du succès avec un haut degré de démocratie et du sentiment d'appartenance des membres (*International Joint Project on Co-operative Democracy*, 1995). Le respect d'une logique de gestion est souvent la raison principale qui divise les aspects économique et social des coopératives de façon à avoir une dominance de l'aspect «entreprise» sur l'aspect «association de personnes». Pour les coopératives de nouvelle génération, c'est un problème qu'on risque fort de vivre dès le début du projet, si l'on s'en tient aux pratiques utilisées aux États-Unis. Il semble bien que même si les agriculteurs acceptent de s'unir pour développer une entreprise, c'est d'abord les règles économiques qui déterminent leur choix d'adhérer à une coopérative (le haut degré d'appartenance qu'on semble observer chez les membres actuels des CNG peut être directement lié au fait qu'ils investissent beaucoup d'argent dans la coopérative et non pas nécessairement parce que ces membres sont d'abord de grands défenseurs des valeurs et

principes coopératifs). De plus, la plus grande partie des énergies sont «dépensées» dans la production des études de faisabilité et les plans d'affaires et dans la promotion des projets auprès des éventuels membres d'abord comme étant des opportunités de faire plus d'argent tout en restant «coopérateurs». Vouloir établir une coopérative rentable et viable n'a rien de mal en soi, mais il demeure important que les efforts soient mis dans la promotion des principes et valeurs coopératifs et non pas prétendre que c'est une «perte de temps» comme certains le pensent actuellement dans les coopératives de nouvelle génération. Les coopératives qui omettent de favoriser un certain équilibre entre l'aspect «entreprise» et l'aspect «association» peuvent s'attendre à avoir des problèmes plus tard; problèmes pour la survie des valeurs coopératives et pour la coopérative en tant qu'entreprise. L'équilibre doit reconnaître que la relation entre ces deux aspects peut être à la fois symbiotique et antagoniste. Aussi, faudrait-il, au sein de la coopérative, maintenir un équilibre entre «l'utilité des activités» et «l'utilité de la rentabilité» telles que présentées par Claude Vienney (Vienney C., 1994).

Comme les autres coopératives, les CNG doivent: démontrer que la coopérative est différente des autres formes d'entreprises (ou d'organisations), entretenir les liens avec les autres organisations, et développer les styles et les techniques de gestion propres aux coopératives (*The International Joint Project on Co-operative Democracy*, 1995).

Enfin, la stratégie de développement local et la création des coopératives de nouvelle génération ont eu des impacts positifs au Minnesota et au Dakota du Nord. On peut se demander si les expériences observées là-bas peuvent se développer au Québec. En fait, le Québec est certainement une des provinces canadiennes où les coopératives agro-alimentaires occupent une grande place dans l'économie. On y retrouve plus de 34 000 membres copropriétaires d'environ 130 coopératives agricoles. Le chiffre d'affaires combiné de ces coopératives atteint les 4 milliards de dollars canadiens. Au Québec, les coopératives agricoles transforment et commercialisent 64% du lait de consommation, 54% du lait de transformation (y compris beurre, fromage, etc.), 58% du porc et 82% de la volaille (Conseil de la coopération du Québec, 1996). *Agropur, cooperative agro-alimentaire* et la *Coopérative fédérée de Québec* font à elles seules

plus de 3 milliards de dollars (canadiens) de chiffre d'affaires. La *Fédérée* offre une gamme de produits et services issus de l'approvisionnement à la ferme, la transformation et la commercialisation des produits agricoles. *Agropur* oeuvre principalement dans l'industrie laitière. Dans les domaines comme les produits laitiers, la volaille, et le porc, il est pratiquement impossible présentement de percer dans ces marchés, notamment à cause du système de gestion de l'offre qui prévaut encore au Canada et de l'occupation des marchés par ces deux grandes coopératives agricoles qui contrôlent aussi des entreprises non coopératives. Cependant, il est envisageable de se concentrer dans la transformation des produits agricoles pour fins de production des denrées non alimentaires ou des aliments à forte teneur en protéines destinés aux animaux. On peut aussi regarder du côté de la biotechnologie ou de la technologie bio-alimentaire (aliments biologiques ou organiques). Par ailleurs, il serait intéressant d'analyser les potentialités dont peut disposer l'élevage du bison, du chevreuil, du cerf, et de l'autruche dans le but de transformer et de commercialiser leur viande. Le secteur de l'aquaculture serait aussi intéressant à explorer. Ajoutons à cela la transformation des cultures comme la luzerne, le maïs, la canneberge, et le bleuet. L'important n'est pas de commencer «gros», mais plutôt de tenter de petites expériences qui peuvent aider les régions à mieux utiliser leurs ressources agricoles et à mieux en tirer profit⁷⁴. Qui plus est, l'industrie de la transformation agro-alimentaire pourrait certainement mieux profiter aux régions, car actuellement, 60% de toute la transformation de cette industrie au Québec se fait à Montréal, principalement à cause de la disponibilité des infrastructures, des réseaux de distribution et de la main-d'oeuvre qualifiée. Une autre donnée importante montre que 90% des intrants (matières premières) utilisés dans la transformation agro-alimentaire dans la région de Montréal provient de l'extérieur⁷⁵.

⁷⁴ Il ne s'agit pas de se comparer aux Américains pour développer une coopérative de nouvelle génération d'autant plus que les coopératives agricoles américaines bénéficient d'un marché intérieur très vaste, ce qui n'est pas le cas de plusieurs pays ou régions dans le monde.

⁷⁵ BOLDUC A. et PATENAUDE G., «L'agriculture québécoise. Le tournant décisif», dans, *La Presse* (Cahier spécial), Samedi 26 avril, 1997, p. 14.

Somme toute, le développement des coopératives de nouvelle génération s'intègre assez bien à l'intérieur des stratégies de développement local. Les CNG valorisent l'entrepreneurship et intègrent la démarche entrepreneuriale dans leur processus de développement. De plus, le succès des coopératives de nouvelle génération implique le partenariat et le réseautage entre les pouvoirs publics (à tous les niveaux), les entreprises privées (y compris les banques ou quasi-banques) et toutes les organisations à caractère social. Le développement des CNG c'est aussi une démarche entrepreneuriale basée sur les processus: de gestion de projet, d'animation, politique, de réflexion, d'organisation, d'évaluation et de leadership local (tels que décrits par Prévost Paul, 1996). Au Québec, les Municipalités régionales de comités (MRC) peuvent représenter un milieu incubateur de l'entrepreneurship local (Prévost Paul, 1992). De plus, les coopératives de développement régional (CDR) représentent un outil privilégié de concertation pour développer de nouvelles coopératives comme les coopératives de nouvelle génération. La balle est maintenant dans le camp des communautés (rurales) elles-mêmes et leurs partenaires.

ANNEXES

**ANNEXE 1:
1A, 1B, 1C, 1D, 1E, 1F, 1G**

ANNEXE 1A

Tableau 3.1: Population et âge médian de la population dans certains comtés du Minnesota

Comté	Population 1990	Âge médian de la population	
		1970	1990
Windom	4283	31,8	38,1
Granite Falls	3083	30,0	38,1
Ortonville	2205	36,8	44,0
Madison	1905	44,4	51,1
Canby	1826	41,8	46,6
Wheaton	1651	42,2	48,0
Elbow Lake	1186	37,1	41,5
Westbrook	853	43,2	54,4
Lake Benton	693	39,8	51,6
Hendricks	684	50,1	64,7
Graceville	671	36,6	43,5
Wendell	159	34,8	48,9

Source: AMATO J. & MEYER W., *op. cit.*, 1996, p. 40-47.

Tableau 3.2: Variation de la population dans certains comtés du Minnesota

Comté ⁷⁶	Variation de la population (%) 1980-1990
Lake	-20,15
Traverse	-19,47
Big Stone	-18,55
Red Lake	-17,29
Lincoln	-16,05
Marshall	-15,61
Cottonwood	-14,54
Renville	-13,37
Pennington	-12,79

Source: AMATO J. et MEYER W., *op. cit.*, 1996, p. 40-47.

⁷⁶ Ces comtés sont parmi ceux qui ont connu les plus fortes baisses de population.

ANNEXE 1B

Tableau 3.3: Faits saillants sur les coopératives agricoles aux États-Unis

	1994	1993
Nombre de coopératives	4 174	4 244
Nombre de membres	3 985 993	4 023 264
Volume du chiffre d'affaires (en millions de dollars US)	89 309	82 872
Revenu net (en millions de dollars US)	1 963	1 358
Total des actifs (en millions de dollars US)	35 960	33 446
	1994	1991
Nombre d'employés (temps plein)	175 019	171 737

Source: USDA, *Farmer Cooperative Statistics*, 1994.

Tableau 3.4: Nombre de coopératives agricoles et leur nombre de membres aux États-Unis selon les produits et activités principaux en 1994

Produits ou activités	Nombre de coopératives	Nombre de membres
Grain et oléagineux (grain de coton exclu)	1 159	828 465
Fruits et légumes	288	50 583
Produits laitiers	247	124 666
Bétail	100	330 603
Laine et mohair	100	24 824
Sucre	52	12 475
Tabac	25	275 285
Noix	21	49 027
Riz	21	16 841
Coton	17	40 223
Volaille	17	30 032
Haricots et noix	10	2 472
Total, Commercialisation	2 173	1 805 150
Approvisionnement à la ferme	1 496	1 935 576
Service	505	245 267
Total	4 174	3 985 993

Source: USDA, *Farmer Cooperative Statistics*, 1994.

ANNEXE 1C

Tableau 3.5: Évolution du nombre de coopératives agricoles aux États-Unis selon les principales activités, 1985-1994

Année	Commercialisation	Approvisionnement à la ferme	Service agricole	Total
1985	3 441	2 036	148	5 625
1986	3 260	1 971	138	5 369
1987	3 054	1 941	114	5 109
1988	2 988	1 836	113	4 937
1989	2 550	1 803	446	4 799
1990	2 519	1 717	427	4 663
1991	2 384	1 689	421	4 494
1992	2 218	1 618	479	4 315
1993	2 214	1 547	483	4 244
1994	2 173	1 496	505	4 174

Source: USDA, *Farmer Cooperative Statistics*, 1994.

Tableau 3.6: Évolution du nombre de membres (en millier) dans les coopératives agricoles aux États-Unis selon les principales activités, 1985-1994⁷⁷

Période	Commercialisation	Approvisionnement à la ferme	Service agricole	Total (fin de période)
1985-1987	2 127	2 330	150	4 440
1988-1990	1 883	2 061	205	4 119
1991-1994	1 829	1 990	216	3 986

Source: USDA, *Farmer Cooperative Statistics*, 1994.

⁷⁷ Pour chaque période, les résultats donnés représentent les moyennes, sauf le nombre total de membres qui est celui de la fin de la période identifiée, exemple: 4 440 millions de membres en 1987 et 3 986 millions de membres en 1994.

ANNEXE 1D

Tableau 3.7: Chiffre d'affaires net des coopératives agricoles aux États-Unis, 1985-1994 ⁷⁸ (en milliards de dollars US)								
Période ou Année	Produits agricoles	%	Approvisionnement à la ferme	%	Services	%	Total	%
1985-1989	47,06	72,8	15,66	24,3	1,8	2,9	72,1	100
1990-1993	58,27	73,8	18,17	23,0	2,5	3,2	79,0	100
1994	65,5	73,4	20,8	23,3	3,0	3,3	89,3	100

Source: USDA, *Farmer Cooperative Statistics*, 1994.

Tableau 3.8: Revenu net des coopératives agricoles aux États-Unis, 1985-1994 ⁷⁹ (en millions de dollars US)			
Année ou Période	Propres opérations des coopératives	Opérations avec d'autres coopératives*	Total
1985	566	210	775
1986	548	140	688
1987-1988	1 477,5	105,5	1 583
1989	1 543,0	308	1 851
1990-1992	1 127,7	355,7	1 483,3
1993	1 041,0	318	1 358
1994	1 628,0	335	1 963

Source: USDA, *Farmer Cooperative Statistics*, 1994.

* Dividendes et trop-perçus reçus des autres coopératives de commercialisation, d'approvisionnement à la ferme et des coopératives agricoles reliées aux services.

⁷⁸ Les chiffres contenus dans ce tableau constituent des moyennes pour les périodes mentionnées, sauf pour l'année 1994.

⁷⁹ Les chiffres pour les périodes 1987-1988 et 1990-1992 représentent des moyennes.

ANNEXE 1E

Tableau 3.9: Nombre de coopératives agricoles par État (10 premiers)		
État	Nombre de coopératives (sièges sociaux)	
	1993	1994
1. Minnesota	404	411
2. Dakota du Nord	302	305
3. Texas	291	290
4. Iowa	279	268
5. Wisconsin	248	241
6. Illinois	224	216
7. Californie	200	197
8. Kansas	172	169
9. Dakota du Sud	170	158
10. Nebraska	157	150
Total des 10 premiers États	2 447	2 405
Reste des États	1 797	1 769
Total, États-Unis	4 244	4 174
Part des 4 premiers États dans le nombre total des coopératives agricoles	30,0%	30,5%
Part des 10 premiers États dans le nombre total des coopératives agricoles	57,6%	57,6%

Source: USDA, *Farmer Cooperative Statistics*, 1994.

ANNEXE 1F

Tableau 3.10: Nombre de membres dans les coopératives agricoles par État (10 premiers)	
État	Nombre de membres, 1993 ⁸⁰
1. Minnesota	392 815
2. Iowa	255 358
3. Wisconsin	249 259
4. Illinois	235 719
5. Kentucky (51 coopératives)	210 318
6. Missouri (70 coopératives)	186 265
7. Virginie (74 coopératives)	170 121
8. Kansas	159 903
9. Dakota du Nord	146 571
10. Nebraska	142 914
Total des 10 premiers États	2 149 243
Reste des États	1 874 021
Total, États-Unis	4 023 264
Part des 4 premiers dans le nombre total de membres	28,2%
Part des 10 premiers dans le nombre total des membres	53,4%

Source: USDA, *Farmer Cooperative Statistics*, 1994.

⁸⁰ Les chiffres de 1994 ne devraient pas être très différents de ceux de 1993; ce qui revient à dire que le classement serait quasiment le même pour 1994.

ANNEXE 1G

Tableau 3.11: Chiffre d'affaires net des coopératives agricoles par État (10 premiers), 1993	
État	Chiffre d'affaires net (en millier de US\$)
1. Californie	8 349 151
2. Iowa	6 513 397
3. Wisconsin	6 385 559
4. Minnesota	6 220 616
5. Nebraska	3 322 793
6. Dakota du Nord	3 069 544
7. Kansas	2 905 395
8. Texas	2 565 898
9. Indiana (65 coopératives)	2 539 621
10. Floride (54 coopératives)	2 458 286
Total des 10 premiers États	44 329 260
Reste des États	38 542 279
Total, Etats-Unis	82 871 539 ⁸¹
Part des 4 premiers dans le total du chiffre d'affaires des coopératives agricoles	33,1%
Part des 10 premiers dans le total du chiffre d'affaires des coopératives agricoles	53,5%

Source: USDA, *Farmer Cooperative Statistics*, 1994.

⁸¹ Ce chiffre est de 89,3 milliards de dollars en 1994 (voir tableau 3.7, p. 24).

ANNEXE 2

Tableau comparatif d'une coopérative de nouvelle génération et d'une coopérative agricole traditionnelle aux États-Unis

ANNEXE 2

TABLEAU COMPARATIF D'UNE COOPÉRATIVE DE NOUVELLE GÉNÉRATION ET D'UNE COOPÉRATIVE AGRICOLE TRADITIONNELLE (AUX ÉTATS-UNIS)		
	Coopérative traditionnelle	Coopérative de nouvelle génération
Part sociale ou part de livraison	<ul style="list-style-type: none"> • La part sociale est nominative. • La part sociale est rachetable. • La part sociale ne peut pas prendre de plus-value. • La part sociale exigée à la création est généralement minime (5\$ ou 10\$). 	<ul style="list-style-type: none"> • La part sociale est nominative. • La part sociale est rachetable. • La part sociale procure un droit de livraison. Le droit de livraison est monnayable et sa valeur fluctue (prend ou perd de la valeur) selon les performances de la coopérative. • Le prix de la part sociale avec droit de livraison est généralement élevé à la création (de 50\$ jusqu'à 4 000\$ ou plus la part). Le minimum de parts exigé pour être membre contribue à maintenir un niveau d'investissement personnel élevé à la création.
Transférabilité des parts sociales (ou parts de livraison)	Généralement, les parts sociales sont non transférables.	Les parts sociales donnant les droits de livraison sont généralement transférables à un autre membre ou à une personne externe avec l'approbation du conseil d'administration. La transférabilité de ces parts est définie dans les Statuts et règlements de régie interne, elle peut être limitée.
Contribution en nature	Ne s'applique pas	Le membre peut contribuer en nature. La contribution en nature est évaluée et obtient une valeur monétaire qui peut être convertie en droits de livraison.
Membership	Généralement, le principe de la porte ouverte est appliqué (sous certaines réserves).	<ul style="list-style-type: none"> • Le nombre de membres est prédéterminé et limité au nombre de membres optimal requis pour livrer la quantité de matières premières que la coopérative peut absorber. • Le membre est lié par un contrat à double sens avec la coopérative (droits et obligation de livraison et d'achat).

	Coopérative traditionnelle	Coopérative de nouvelle génération
Mode de gestion	Centralisée avec un conseil d'administration composé de membres élus par l'assemblée générale.	Centralisée avec un conseil d'administration composé de membres élus par l'assemblée générale.
Participation au pouvoir	<ul style="list-style-type: none"> • Structure démocratique: un membre, un vote, quel que soit le nombre de parts détenues. • Le vote par procuration est interdit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Structure démocratique: un membre, un vote, quel que soit le nombre de parts détenues. • Le vote par procuration est généralement interdit. Le membre absent peut voter en utilisant le bulletin de vote des absents. • Dans certains cas, un membre détenant 15% ou plus des parts d'une coopérative ne peut être membre d'une autre coopérative.
Responsabilité	Généralement, la responsabilité des membres est limitée au montant de leur souscription en capital.	Généralement, les membres investisseurs ne sont pas personnellement responsables des actes et des dettes de la coopérative (responsabilité limitée au montant du capital souscrit).
Intérêt sur le capital	Généralement aucun intérêt n'est versé sur la part sociale. Parfois, un taux d'intérêt maximum est permis par la Loi. La Loi peut aussi prévoir un taux d'intérêt maximum versé sur les parts privilégiées.	Généralement aucun intérêt n'est versé sur la part de qualification. De plus, un taux d'intérêt maximum annuel ou un dividende maximum annuel de 8% sur les parts privilégiées et/ou les parts sociales de livraison est exigé dans les statuts et règlements de régie interne.
Distribution des excédents ou trop-perçus	Les trop-perçus sont attribués aux membres ou membres auxiliaires sous forme de ristourne au prorata des opérations effectuées par chacun avec la coopérative.	Les trop-perçus sont attribués aux membres ou membres auxiliaires sous forme de ristourne au prorata des opérations effectuées par chacun avec la coopérative.
Accumulation de la réserve	Une partie des trop-perçus est affectée à la réserve (c'est parfois une obligation légale).	Généralement, une partie des trop-perçus est affectée à la réserve (parfois appelée <i>contingency refund</i>).
Gains en capital	Aucun gain en capital.	Possibilité de gains en capital.
Impôt sur le revenu	Seule la partie des revenus non redistribuée aux membres est taxable. Les membres paient les impôts sur le revenu qui leur est alloué par la coopérative.	La coopérative verse des impôts seulement sur la partie des revenus non redistribuée aux membres. Les membres paient les impôts sur le revenu qui leur est alloué par la coopérative.

ANNEXE 3

Fiche signalétique du Dakota du Nord
Fiche signalétique du Minnesota

ANNEXE 3

FICHE SIGNALÉTIQUE DU DAKOTA DU NORD

Superficie: 183 117 Km²

Capitale: Bismarck (49 256 habitants, 1990)

Plus grande ville: Fargo (74 111 habitants, 1990)

Nombre de comtés: 53

Limites géographiques:

- Nord: Manitoba et Saskatchewan (Canada)
- Sud: Dakota du Sud
- Est: Minnesota
- Ouest: Montana

Population: 638 800 habitants (1990)

Densité: 3,5 hbts/km²

Population urbaine: 38%

Population rurale: 62%

Agriculture: 62,7% du PIB

Mines: 21,3% du PIB

Secteur de la transformation: 11,2% du PIB

Tourisme: 4,8% du PIB

Revenu per capita: 11 051 \$US (1990)

Taux de chômage: 2,3% (Août 1997)

ANNEXE 3

FICHE SIGNALÉTIQUE DU MINNESOTA

Superficie: 206 207 Km² (s'étend 650 Km du Nord au Sud; 12 000 lacs)

Capitale: Saint-Paul (270 441 habitants, 1996)

Plus grande ville: Minneapolis (364 382 habitants, 1996)

Nombre de comtés: 87

Limites géographiques:

- Nord: Ontario et Manitoba (Canada)
- Sud: Iowa
- Est: Lac Supérieur (Nord-Est) et Wisconsin (Sud-Est)
- Ouest: Dakota du Nord (Nord-Ouest) et Dakota du Sud (Sud-Ouest)

Population: 4,6 millions d'habitants (environ, 1994); 5,1 millions d'habitants (estimations, 2010)

Densité: 21,2 hbts/km²

Population urbaine: 80%

Population rurale: 20%

Âge médian: 33,9 ans

Région métropolitaine de St-Paul-Minneapolis (11 comtés): 2,6 millions d'habitants (57% de la population)

Produit intérieur brut (PIB): 110 milliards US\$ (1992)

Secteur de la transformation: 21% du PIB

Services: 18,3% du PIB

Finance, Assurance et Immobilier (ou FIRE): 18,3% du PIB

Commerce: 17,2% du PIB

Services gouvernementaux: 10,9% du PIB

Exploitations agricoles: 2,7% du PIB

Secteur de la construction: 3,8% du PIB

Revenu per capita: 23 937 US\$ (1995)

Taux de chômage: 3,2% (Août 1997)

ANNEXE 4

Profil d'une communauté: le comté de Renville (Minnesota)

ANNEXE 4

PROFIL D'UNE COMMUNAUTÉ: LE COMTÉ DE RENVILLE AU (MINNESOTA)

Population (1990): 17 673

Emploi total: 7 315

Taux de chômage: 5.5%

Plus grands employeurs:

Jackpot Junction Casino	500
Southern MN Beet Sugar Cooperative	380
Communications Systems, Inc.	185
Renville County	146

Emplois pour les coopératives dans six (6) villes du comté de Renville:

BUFFALO LAKE	Population (1990): Farmers Cooperative Elevator Minnesota Energy Cooperative	734 55 employés en construction
FAIRFAX	Population (1990) South Central Cooperative	1 276 18 employés
HECTOR	Population (1990) Hector Farmers Elevator Union Cooperative Oil Company Churchill Cooperative	1 145 6 employés 35 employés 10 employés
MORTON	Population (1990) Harvestland Cooperative	448 5 employés
OLIVIA (Centre)	Population (1990) Coop Country Farmers Elevator ValAdCo	2 623 18 employés 5 employés
RENVILLE	Population (1990) Southern MN Beet Sugar Coop Farmers Cooperative Oil Company Co-op Country Farmers Elevator ValAdCo United Mills Midwest Investors MinAqua Fisheries Cooperative	1 315 380 employés 37 employés 27 employés 22 employés 10 employés 6 employés en construction

ANNEXE 5

Profil de quelques coopératives de nouvelle génération

ANNEXE 5

PROFIL DE QUELQUES COOPÉRATIVES DE NOUVELLE GÉNÉRATION

- 1. MIDWEST INVESTORS, INC.**
- 2. MINAQUA FISHERIES COOPERATIVE**
- 3. MINNESOTA CORN PROCESSORS**
- 4. MINNESOTA VALLEY ALFALFA PRODUCERS COOPERATIVE**
- 5. NORTH AMERICAN BISON COOPERATIVE**
- 6. PHENIX MANUFACTURING COMPANY INC. (THE COOPERATIVE)**
- 7. SOUTHERN MINNESOTA BEET SUGAR COOPERATIVE**
- 8. UNITED MILLS**
- 9. VALADCO**

1. MIDWEST INVESTORS, INC.

Localisation: Renville, Minnesota.

Midwest Investors est une coopérative de mise en marché enregistrée en mars 1994. Le membership est limité à des producteurs agricoles. *Midwest Investors* a d'abord été créée par les producteurs agricoles pour la production des oeufs et d'autres produits à base d'oeufs; ce qui représente pour eux une opportunité de diversifier leur portefeuille d'investissements dans la valeur ajoutée de leur production agricole. La coopérative anticipe d'investir dans d'autres opportunités à valeur ajoutée. *Midwest Investors* est dirigée par un conseil d'administration composé de sept (7) membres producteurs.

Golden Oval est la division de la production et de la transformation des oeufs de *Midwest Investors*. La construction de l'usine de production et du complexe de transformation des oeufs a débuté en juin 1994.

Les équipements de l'usine de transformation servent à casser et à séparer les oeufs. Le début du processus de transformation était prévu pour septembre 1995. La capacité de production maximale de l'usine est de 55 à 60 millions de livres (environ 24 750 à 27 000 tonnes) de produits à base d'oeufs par année. La production est destinée à deux autres entreprises selon les termes des contrats de mise en marché. Ces deux entreprises transforment les oeufs liquides (produits par *Golden Oval*) en produits dérivés qui seront vendus à des détaillants et à des industries de services agro-alimentaires. Le chiffre d'affaires de *Golden Oval* est estimé à approximativement 20 millions de dollars.

383 membres-producteurs ont investi au départ plus de 8 millions de dollars pour le financement du projet (soit plus de 36% du capital requis). Le coût de l'investissement total initial était estimé à 22 millions de dollars.

2. MINAQUA FISHERIES COOPERATIVE

Localisation: Renville, Minnesota.

Les agriculteurs investissent dans cette coopérative pour développer un autre marché alternatif pour leurs cultures. *MinAqua Fisheries Cooperative* a construit des granges (ou hangars fermés) pour élever le *Tilapia*, un poisson africain. Le projet de 4,1 millions de dollars commence avec la construction de 2 granges qui produiront chacune 1 million de livres (450 tonnes) de ce poisson par année. La première grange devait rentrer en opération à la fin de 1996. La coopérative compte étendre ses activités à 4 granges et une usine de transformation du poisson.

Lorsque la production de *Tilapia* aura commencé, c'est la coopérative *North American Fish Farmers Cooperative* de Binford au Dakota du Nord qui se chargera de la commercialisation du poisson.

L'élevage du *Tilapia* requiert une eau chauffée à une température comprise entre 27° et 30°C (82-86°F). La coopérative *MinAqua Fisheries* maintiendra l'eau à cette température en utilisant les eaux usées générées par une autre coopérative, *Southern Minnesota Beet Sugar Cooperative* (transformation de la betterave à sucre). Le poisson sera nourri avec les aliments à base de graines de soja, de maïs, et de blé. Le *Tilapia* prend 7 à 8 mois pour être commercialisable (à un poids d'environ 1.25 livre ou 56 grammes).

Les agriculteurs qui deviennent membres de la coopérative *MinAqua Fisheries* doivent chacun acheter une part de qualification au prix de 750\$ et s'engager à acheter au moins deux (2) parts sociales de livraison de 2 500\$ chacune. Chaque part de livraison donne le droit et l'obligation au membre de livrer 75 boisseaux (environ 2,7 tonnes) de graines de soja par année à la coopérative (obligation d'achat). Les agriculteurs du comté de Renville et les alentours (au-delà de 200 membres) ont acheté 940 parts de livraison lors de la première offre de la coopérative, soit un investissement de plus de 2,3 millions de dollars (en moyenne plus de 11 000\$ par membre) qui représente plus de 60% de l'investissement total requis pour la construction des 2 premières granges à poisson.

3. MINNESOTA CORN PROCESSORS (MCP)

Localisation: Marshall, Minnesota.

La coopérative *Minnesota Corn Processors* fut fondée en 1980. L'usine de transformation de maïs humide (minoterie) a débuté ses opérations en 1983. Dès cette année-là, la coopérative a commencé à produire l'amidon de maïs, le sirop de maïs et le gluten. MCP, qui est l'une des trois plus vieilles coopératives de nouvelle génération (CNG), est née d'une déception des agriculteurs par rapport aux prix du maïs sur le marché. En disposant d'une minoterie, les producteurs de maïs pouvaient vendre ce produit à eux-mêmes (la coopérative ou l'usine de transformation) et ainsi augmenter la valeur du maïs transformé. Par conséquent, les agriculteurs pouvaient contrôler leur destinée en même temps qu'ils augmentent leurs revenus (ou le retour sur leurs investissements).

Les membres de MCP ont opté pour le modèle des CNG en limitant le membership sur la base de la capacité d'absorption de l'usine. De nouveaux membres et capitaux ont été ajoutés durant les dernières années pour soutenir la croissance de la coopérative. En 1991, après plusieurs années de bonnes performances financières (trop-perçus) et opérationnelles (capacité d'absorption atteint maintenant plus de 15 millions de boisseaux ou 536 mille tonnes de maïs par année), le conseil d'administration annonçait la construction d'une nouvelle usine à Columbus (État du Nebraska). Deux ans plus tard, la capacité de cette usine fut doublée et en 1995, 285 millions de dollars ont été investis dans la modernisation de l'usine de Marshall au Minnesota afin de produire un sirop de maïs à haute teneur en fructose et de meilleure qualité.

Depuis 1987, la coopérative produit aussi de l'éthanol (carburant). MCP est aujourd'hui la deuxième plus grande entreprise productrice d'éthanol aux États-Unis.

En mars 1996, MCP a acquis 100% des actions de *Liquid Sugars Inc.* (LSI) et sa filiale de transport californienne, *Liquid Sugar Transportation Corporation*. LSI est une entreprise (à capital-actions) de mélange, d'entreposage et de mise en marché (y compris la distribution) de produits sucrés (ou à base de sucre) comme le sucre liquide, le sucre sec et d'autres produits plus spécialisés à base de sucre. LSI construit une nouvelle petite usine à Winnipeg au Canada au coût de 250 000 (US\$).

Après une année financière difficile en 1996 (pertes nettes de près de 63 millions de dollars), MCP a dû vendre 30% de ses parts à la compagnie *Archerd Daniels Midland* (ADM). Ce sont surtout les activités de production du fructose et d'éthanol qui seront les plus touchées par la transaction (telle qu'annoncée le 28 mai 1997) qui rapportera plus de 120 millions de dollars à MCP. Il faudrait cependant surveiller les effets à long terme d'une telle alliance sur les activités et les décisions de la coopérative.

MCP est la propriété de quelques 5 500 membres investisseurs répandus à travers le Minnesota, le Dakota du Sud, l'Iowa et le Nebraska. Le conseil d'administration de MCP est composé de 24 membres producteurs répartis dans huit (8) districts.

En 1996, MCP disposait des actifs de plus de 662 millions de dollars et d'un chiffre d'affaires de plus de 461 millions de dollars. De plus, chacune de ses usines emploie plus de 100 personnes à temps plein pour des salaires versés dépassant les 3,5 millions de dollars.

4. MINNESOTA VALLEY ALFALFA PRODUCERS COOPERATIVE (MnVap)

Localisation: Granite Falls, Minnesota

Un groupe de 500 agriculteurs du Minnesota (région Centre-Ouest) est convaincu qu'il peut transformer une plante fourragère populaire en une culture plus riche en valeur énergétique qui servirait à produire de l'électricité pour les consommateurs. MnVap se propose donc de construire la première usine de taille commerciale et génératrice de courant électrique par le procédé de biomasse (énergie biologique) au monde à *Granite Falls* (environ 3 000 habitants). La coopérative utiliserait la luzerne (ou *alfalfa*) pour produire 50 à 70 mégawatts d'électricité chaque année; assez pour éclairer une ville comme St-Cloud au Minnesota (environ 48 000 habitants).

La coopérative (MnVap) s'est jointe le 15 juillet 1996 à la compagnie d'électricité *Northern States Power Company* (NSP) pour développer en partenariat un projet de 260 millions de dollars. Le gouvernement du Minnesota a accordé l'autorisation à NSP d'utiliser des sources alternatives d'énergie électrique pour l'équivalence de 125 mégawatts. Après l'annonce de NSP, le Département américain de l'Énergie attribuait (le 27 juillet 1996) une bourse (ou récompense) spéciale de 4,1 millions de dollars à la coopérative.

L'usine de MnVap va séparer les feuilles des tiges de luzerne. Après la séparation, les tiges seront utilisées pour générer l'électricité par la biomasse. Les feuilles de luzerne serviront quant à elles à produire une variété d'aliments (pour le bétail essentiellement) à haute teneur en protéine. Le marché de l'Asie est très prometteur pour ces aliments à base de luzerne.

Générer 50 mégawatts d'électricité requiert 150 000 tonnes de luzerne qui seront fournies par les membres. La part de qualification pour devenir membre de la coopérative MnVap coûte 200\$ et les membres doivent alors s'acheter les parts de livraison au prix de 47,50\$ chacune. Une part de livraison donne au membre le droit de livrer une tonne de luzerne par année à la coopérative.

5. NORTH AMERICAN BISON COOPERATIVE (NABC)

Localisation : New Rockford, Dakota du Nord.

North American Bison Cooperative fut formée en 1993 par un groupe d'éleveurs (ou ranchers) afin de construire et d'opérer une usine moderne et efficiente de transformation de la viande de bison. Dès le départ, cette usine devait respecter et faire approuver les normes de qualité très strictes, incluant celles du Département américain de l'Agriculture (USDA) et de l'Union européenne.

L'usine a commencé ses opérations en février 1994. Elle a une capacité d'absorption de 5 000 animaux par année. Cette capacité devait augmenter à 10 000 animaux par année en 1997. Le membership présent (plus de 200 membres) s'étend à travers dix États américains et deux provinces canadiennes. La coopérative espère augmenter son membership canadien à 20% à moyen terme. Tous les membres de NABC possèdent collectivement environ 21 000 bisons, avec plus de 8 500 bisons déjà sous contrats.

NABC est la seule usine américaine qui soit approuvée à la fois par le USDA et l'Union européenne, exclusivement pour la transformation du bison; ce qui fait que la coopérative dispose de hauts standards de qualité pour ses produits. Le bison abattu selon les lois américaines doit avoir moins de 30 mois d'âge (2,5 ans) et certifié n'avoir reçu aucune hormone, aucun stimulant de croissance ni aucun antibiotique. Chaque producteur doit signer un *affidavit* en présence de son vétérinaire (témoin). Ces exigences démontrent le souci de la coopérative de produire la viande la plus saine et la plus succulente possible pour les consommateurs. La viande de bison a les mêmes caractéristiques que la viande de boeuf, mais elle est plus riche en protéines (21g/100g de viande de bison et 19g/100g de viande de boeuf), et offre naturellement moins de gras (3g/100g de viande de bison et 14g/100g de viande de boeuf), de cholestérol (40mg/100g de viande de bison et 65g/100g de viande de boeuf) et de calories (120/100g de viande de bison et 210/100g de viande de boeuf).

La construction de l'usine a nécessité un investissement d'environ 1,6 million de dollars. Le nouveau membre doit s'acheter une part de qualification de 100\$ et s'engager à acheter un minimum de dix (10) parts sociales de livraison à un prix variable fixé à 420\$ chacune en mai 1997 (la part vaudrait 445\$ en octobre 1997 si l'on s'en tient au fait que son prix est augmenté de 5\$ par mois par le conseil d'administration). Chaque part donne le droit au membre de livrer un bison par année à la coopérative (qui s'engage à acheter l'animal). Les contrats de livraison sont déjà complétés jusqu'en l'an 2000.

L'usine emploie plus de 40 personnes. 20 à 25% de la production est exportée en Europe. L'objectif de la coopérative au départ était de contrôler 60% de l'industrie du bison (jusque là presque inexistante) à travers le monde et par conséquent les prix dans cette industrie. En 1997, on estime que NABC contrôle déjà 55% du marché alors que ce pourcentage monterait à 62% en 1998. Avant l'entrée de NABC sur le marché, une livre de bison se vendait 1,90\$. Aujourd'hui (mai 1997), la livre de bison coûte environ 2,35\$, ce qui représente un gain important pour les éleveurs.

6. PHENIX MANUFACTURING COMPANY INC. (PMCI)

Localisation: Mankato, Minnesota.

PMCI est une coopérative de transformation de graines de soja appartenant à 892 producteurs. PMCI a investi dans la construction d'une usine qui devrait commencer à produire, dès l'automne 1997, des matériaux composites nommés *Environ*TM et *NewStone*TM pour l'industrie de la construction et du design des mobiliers divers (tables, bureaux, meubles divers, etc.). Ces matériaux composites seront produits à partir d'un mélange spécial de poudre de graines de soja et des déchets de papier journal recyclé. La nouvelle usine sera opérée en *joint venture* avec la compagnie *Phenix Biocomposites Inc.* (PBI). PBI détient les brevets d'invention des nouveaux produits *Environ*TM et *NewStone*TM. *Environ* a la texture du granite poli et offre les mêmes utilités que le bois, mais il est un peu plus résistant. Différentes sortes de plastiques sont inclus dans le mélange initial (*Environ*) pour produire *NewStone* qui garde une apparence de granite poli, mais présente plus de résistance à l'eau.

Une coalition de 10 coopératives locales d'éleveurs a investi dans PBI pour aider la nouvelle coopérative à démarrer. La coopérative (PMCI) fut fondée en novembre 1994 sous la Loi des coopératives du Minnesota (Chapitre 308A). Au 31 août 1996, 892 producteurs agricoles avaient investi près de 10,210 millions de dollars (plus de 49% du capital requis) dans la coopérative, soit près de 4 376 parts vendues au prix moyen de 2 333\$ chacune. À cette date, il restait 1 624 parts de disponibles sur un total de parts établi à 6 000 au début du projet. L'investissement total requis pour la construction de l'usine est estimé à plus de 20,6 millions de dollars. Le 18 décembre 1996, la coopérative (PMCI) a fait une nouvelle offre d'écoulement de 1 621 parts encore non acquises pour le prix de 3 800\$ chacune (300\$ de plus que le prix initial d'une part fixé à 3 500\$ en 1994) pour une valeur de près de 6,2 millions de dollars en capital social. L'offre prenait fin le 31 mars 1997. Chaque part sociale donne le droit au membre de livrer 200 boisseaux (environ 1 587 livres ou 7,14 tonnes) de soja à la coopérative chaque année. Le nouveau membre qui joint la coopérative doit s'acheter au moins deux (2) parts sociales (soit un investissement minimum par membre de 7 600\$).

La première usine fut construite à *St-Peter* au Minnesota où la nouvelle technologie développée par PBI fut raffinée. Une plus grande usine sera construite à *Le Center* dans le même État. Cette usine aura une capacité d'absorption d'un million de boisseaux (environ 35 714 tonnes) de soja par année. De plus, l'usine de *Le Center* requiert 55 millions de livres (environ 24 750 tonnes) de papier journal recyclé par année; ce qui représente 3 fois le volume de papier journal généré dans une ville comme Mankato (près de 32 000 habitants).

PBI et PMCI ont conjointement défini la quantité de produits (*Environ* et *NewStone*) que la coopérative devra produire. PBI (la compagnie) achètera les produits finis de la coopérative (PMCI) sous une formule dite du «2/3 du prix» basée sur les coûts de production et 50% des trop-perçus faits sur les ventes finales des produits. PBI s'occupera aussi de la commercialisation de *Environ*, *NewStone* et d'autres produits à base de particule de fibres agricoles fabriqués par PMCI. De plus, la coopérative a déjà investi plus de 4,4 millions de dollars dans PBI (achat de parts privilégiées). Elle est présentement propriétaire minoritaire de PBI en détenant 30% des actions de cette compagnie.

PMCI emploie près de 100 employés. Le démarrage de l'usine de *Le Center* devrait augmenter le nombre d'employés à 150 ou 200. Le conseil d'administration de PMCI est composé de 7 membres producteurs.

7. SOUTHERN MINNESOTA BEET SUGAR COOPERATIVE (SMBSC)

Localisation: Renville, Minnesota

Suite à l'annonce faite en mars 1971 qu'il ne devrait plus avoir de marché pour la betterave à sucre, les membres de *Southern Minnesota Beet Growers Association* à l'époque formèrent *Southern Minnesota Beet Sugar Cooperative*, avec pour objectif la construction de leur propre usine. La première pierre fut posée en mars 1973 et le processus de transformation dans l'usine débuta à l'automne de 1975.

En 1978, un nouveau contrat est signé entre les cultivateurs, un arrangement financier (structure de financement) permanent est conclu et une nouvelle équipe de gestion fut embauchée. C'est à ce moment que les cultivateurs de betterave à sucre ont réellement atteint l'objectif d'opérer et de contrôler eux-mêmes leur propre usine.

La récolte de 1994 fut la plus importante de l'histoire de cette coopérative de nouvelle génération. 465 cultivateurs membres propriétaires ont récolté plus de 2.4 millions de tonnes de betterave à sucre alors que la production n'était alors que 11 800 tonnes.

SMBSC transforme la betterave à sucre et met en marché le sucre et les produits dérivés à base de sucre. La coopérative produit aussi du sucre raffiné, la mélasse (y compris les solubles séparateurs de mélasse ou SMS pour *separator molasses solubles*), la bétanine et les «boulettes de pulpe de sucre» (ou beet pulp pellets).

Les produits sont commercialisés par l'intermédiaire de deux filiales contrôlées par SMBSC, *American Crystal Sugar* et *Minn-Dak Farmers Cooperative*. Ces trois coopératives mettent donc en marché différentes sortes de sucre par le biais de la compagnie *United Sugars Corporation* qui opère depuis janvier 1994. *Midwest Agri-Commodities*, la deuxième filiale, est la propriété égale des trois coopératives qui commercialisent les «boulettes de pulpe», la mélasse, les SMS et d'autres produits alimentaires. La mélasse est aussi utilisée pour la fabrication des produits chimiques et pharmaceutiques et pour la production de la levure.

Depuis 1996, SMBSC est contrôlée par 484 membres investisseurs répartis dans 11 comtés. De plus, la coopérative a fait des trop-perçus nets de plus de 58,5 millions de dollars en 1996. Elle dispose des actifs de près de 97 millions de dollars.

SMBSC emploie en moyenne 250 personnes par année. 100 employés saisonniers s'ajoutent aussi chaque année, dépendamment de la saison. Les salaires versés annuellement (sans inclure les paiements faits aux cultivateurs) excèdent les 10 millions de dollars.

Le conseil d'administration de SMBSC est composé de 21 membres cultivateurs répartis dans 8 districts.

8. UNITED MILLS

Localisation: Renville, Minnesota.

United Mills est une coopérative de production d'aliments pour la volaille et le bétail essentiellement. Elle fut créée en novembre 1993 par trois coopératives: *Midwest Investors*, *ValAdCo* et *Co-op Country Farmers Cooperative*. La première est une coopérative de transformation des oeufs et de mise en marché des produits à base d'oeufs. La seconde est une coopérative porcine, tandis que la troisième est une coopérative d'approvisionnement et de mise en marché du grain. *United Mills* a commencé ses opérations en juin 1994. Chaque coopérative-membre détient le tiers du capital social de *United Mills*. Le conseil d'administration est composé de neuf (9) membres; soit trois (3) représentants de chaque coopérative-membre.

L'usine (une minoterie) a une capacité de production de 50 tonnes/heure ou plus de 300 000 tonnes d'aliments par année et une capacité d'entreposage de 750 tonnes de matières en vrac. La minoterie est complètement automatisée et contrôlée par ordinateur. Toutes les fonctions de réception, de production et/ou de transformation du grain sont contrôlées par un poste central automatisé muni d'écran d'ordinateur. Ce poste permet simultanément à l'opérateur de recevoir le grain et les ingrédients des aliments, de transformer le maïs, mélanger et emballer les aliments et de charger les bennes vides. Un poste électronique contrôle aussi l'ouverture, la fermeture et le déchargement des conteneurs.

La coopérative charge ses membres au coût. Elle emploie présentement 10 personnes (minoterie et opérateurs de camions).

9. VALADCO

Localisation: Renville, Minnesota.

ValAdCo (pour *Value-Added Cooperative*) est une coopérative agricole de nouvelle génération fondée en 1991. La coopérative opère quatre fermes d'aliments pour les porcs dans le comté de Renville. Des aliments pour porc génétiquement supérieurs sont produits sur les fermes et revendus à des producteurs de porcs. Le but premier de la création de *ValAdCo* est d'ajouter la valeur au maïs produit par les membres investisseurs de la coopérative. Les trop-perçus sont distribués aux membres comme la «valeur ajoutée» à leur production de maïs, proportionnellement au volume de boisseaux de maïs délivré par chaque membre à la coopérative.

Le comté de Renville est au coeur de la production de maïs, de soja (graines) et de betterave à sucre dans le région Sud du Minnesota. Les coûts de transport ont influencé la compétitivité des agriculteurs locaux qui ont alors permis à certaines cultures agricoles de la région de devenir les cultures les plus productives aux États-Unis. De plus, les ports du fleuve Mississippi et les minoteries de St-Paul et Minneapolis se trouvent à des centaines de kilomètres plus loin. Ainsi, les agriculteurs sont devenus très attentifs lorsque l'on parle d'augmentation de la valeur de leur maïs, leur blé, leur soja, etc., et de réduction des coûts de transport.

Les membres de *ValAdCo* sont des producteurs qui voient la coopérative comme un moyen d'investir dans la valeur ajoutée de leur maïs sur deux formes. D'abord, les agriculteurs utilisent une partie de leur maïs comme aliment pour le bétail, puis, plus important encore, une autre partie du maïs sert à produire des aliments plus riches en protéine pour les producteurs de porcs de la région. Ainsi, une plus grande partie du maïs produit dans le comté de Renville est utilisée localement en permettant notamment d'approvisionner les producteurs de porcs et de revitaliser l'industrie porcine (meilleurs porcs sur le marché).

ValAdCo emploie environ 22 personnes à temps plein. La coopérative est la propriété de 130 membre producteurs agricoles d'une moyenne d'âge d'environ 36 ans. Sept (7) membres siègent au conseil d'administration.

ANNEXE 6

Programme de la visite du Dakota du nord et au Minnesota

D R A F T A G E N D A

YOU ARE INVITED TO:

**The Spring Tour of New Generation Co-operatives
in North Dakota and Minnesota
April 1 to 5, 1997**

Tuesday, April 1, 1997

8:00 a.m. Travel by bus from Saskatoon to Carrington, North Dakota
 Depart Saskatoon
 Stop in Regina to pick up South Sask. delegation
11:30 a.m. Depart Regina
7:00 p.m. Arrive Carrington, North Dakota

Dinner and lodging at Chieftain Motor Lodge, Carrington, ND

Wednesday, April 2, 1997

CARRINGTON DAY: Visit to various co-operatives in and around Carrington, ND
North American Bison Cooperative, New Rockford, ND
Dakota Growers Pasta Co., Carrington, ND
ProGold and Golden Growers, Wahpeton, ND
7:30 p.m. Arrive in Olivia, MN
 Dinner and lodging at Sheep Shedde Inn, Olivia, MN

Thursday, April 3, 1997

RENVILLE DAY: Join Minnesota group for presentations on local co-op
development and services supporting development.
Southern Minnesota Beet Sugar Cooperative, Renville, MN
ValAdCo, Renville, MN
Midwest Investors Inc. (Golden Oval Eggs), Renville, MN
United Mills, Renville, MN
Minn Aqua Fisheries, Renville, MN
Minn Valley Alfalfa, Granite Falls, MN
Dinner (with the Minnesota group) and lodging at the Sheep Shedde Inn, Olivia, MN

Friday, April 4, 1997

Experiences with Co-operatives and Rural Development Conference
Southwest State University, Marshall, Minnesota

This conference will examine how European farmers, their co-operatives and rural communities are responding to changing world markets, international competition and environmental pressures on production. The conference will also look at how Europe's experiences differ or are causing similar developments in North America.

Morning:

Greetings

- Joseph Amato, Southwest State University
- A View from Europe: Developments, Trends**
- Gert van Dijk, Wageningen University
- Will North America Follow Europe's Lead?**
- Murray Fulton, University of Saskatchewan

Panel Discussion: A historical look at cooperative in development, reaction to the industrial revolution, and rebirth, as a tool for coping and competing in world markets

- Joseph Amato, Southwest State University
- Brett Fairbairn, University of Saskatchewan

Noon: **Luncheon and Remarks**

- Lee Egerstrom, St. Paul Pioneer Press

Afternoon: **Panel Discussion: Lessons from Denmark, the Netherlands, & France**

- Michel Halbout, Curt Watson, Amy Hempstead, Butch Buschette, Brenda Stefanson

Concluding remarks, round table discussion with conference participants, questions and answers of speakers:

- Joseph Amato, Southwest State University
- Gert van Dijk, Wageningen University
- Allen Gerber, Minnesota Association of Cooperatives

Adjournment: 3:15 p.m.

3:30 p.m. Depart Marshall

9:00 p.m. Arrive Jamestown, ND

Lodging at Dakota Inn, Jamestown, ND

Saturday, April 5, 1997

8:00 a.m. Depart Jamestown

10:00 a.m. Brunch with Bill Patrie, Liz Rienheller

10:00 p.m. Arrive Saskatoon

The people we will meet:

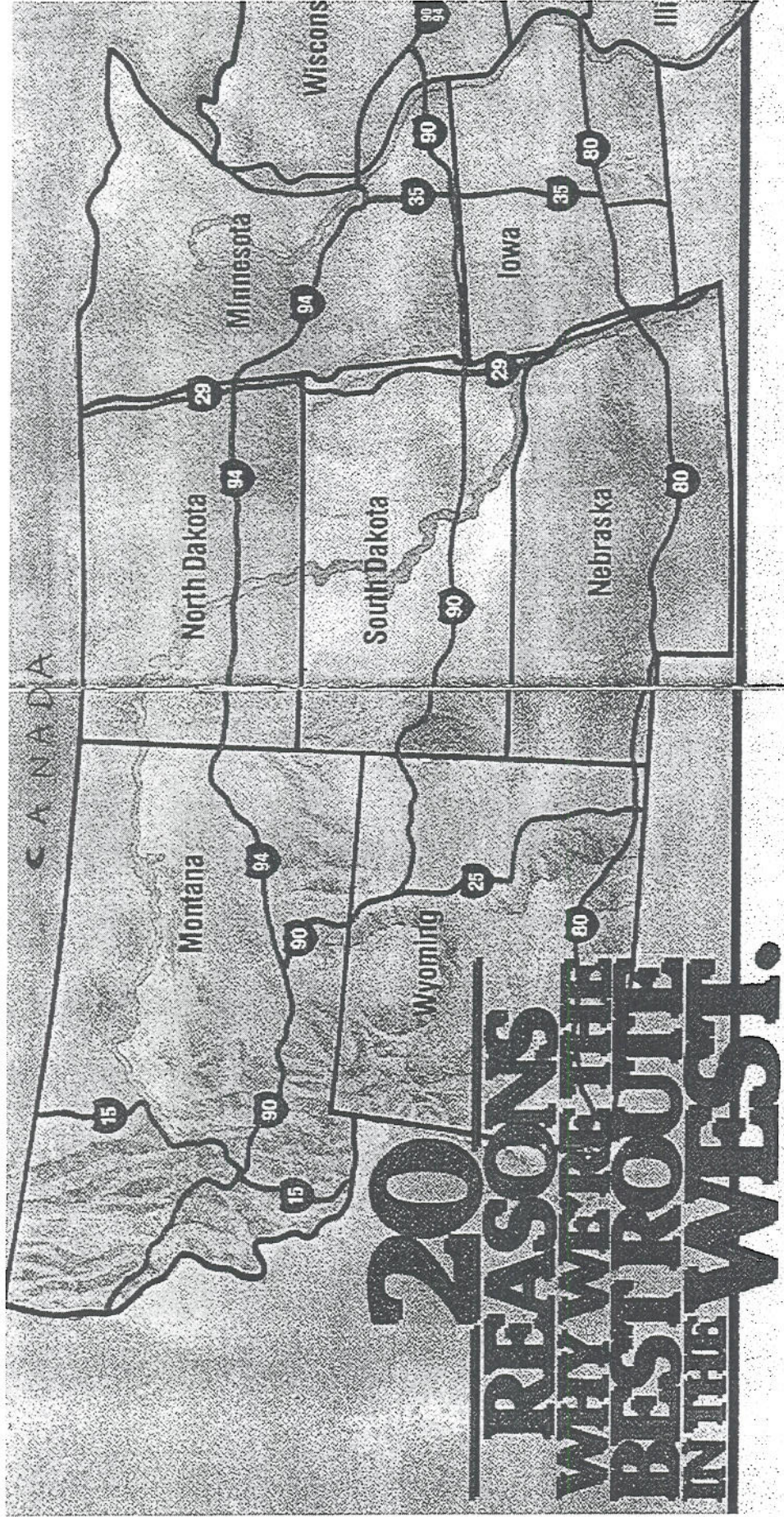
- Joseph Amato, Southwest State University, Marshall, MN
- Butch Buschette, Chairman, Coop Country Farmers Elevator, Renville, MN
- Lee Egerstrom, Agribusiness and Trade Writer, St. Paul Pioneer Press, St. Paul, MN
- Brett Fairbairn, Professor, Centre for the Study of Co-operatives, Univ. of Saskatchewan
- Murray Fulton, Director, Centre for the Study of Co-operatives, Univ. of Saskatchewan
- Allen Gerber, President, Minnesota Association of Cooperatives, St. Paul, MN
- Michel Halbout, Economic Development Representative for Brittany province of France, assigned to the Minnesota Trade Office, St. Paul, MN
- Amy Hempstead, Vice President, St. Paul Bank for Cooperatives, Mankato, MN
- William Nelson, President, The Cooperative Foundation, St. Paul, MN
- Bill Patrie, Rural Development Director, Mandan, ND
- Rudy Radke, Coordinator, High Value Irrigated Crops, Valley City, ND
- Liz Rienheller, Coop Development Specialist, Mandan, ND
- Dennis Sexhus, Manager, North American Bison Cooperative, New Rockford, ND
- Brenda Stefanson, Research Associate, Centre for the Study of Co-ops., Univ. of Sask.
- Gert van Dijk, Executive Director, The National Cooperative Council of the Netherlands, Professor of Cooperative Theory, Wageningen University, The Netherlands
- Curt Watson, Chairman of ValAdCo, Renville, MN

FOR MORE INFORMATION CONTACT:

**Brenda Stefanson,
Centre for the Study of Co-operatives
101 Diefenbaker Place
Saskatoon, SK S7N 5B8
Phone: (306) 966-8502 Fax: (306) 966-8517**

ANNEXE 7

Cartes du Minnesota et du Dakota du nord



BIBLIOGRAPHIE

RÉFÉRENCES ET BIBLIOGRAPHIE

Articles, Lois, Rapports annuels et Statuts divers

ARTS Jim, «CDS: Serving Minnesota Cooperatives and Communities», in, *Year In Cooperation*, (Minnesota), vol. 1, no 1, Fall 1994, p. 20.

BLACKBURN Frank, «New Cooperatives, New Crops, New Uses», in, *Year in Cooperation*, Fall 1996, p. 5.

BOLDUC André et PATENAUDE Guy, «L'agriculture québécoise. Le tournant décisif.» (cahier), in, *La Presse, Le Soleil, Le Droit, Le Devoir, La Tribune* (etc.), samedi, 26 avril 1997, 16 p.

BONAL Jean, "*Interface développement local-cadres stratégiques: le rôle de la région*", in, Réseau Internet (voir site FAO).

BOURNE Jana, «Alfalfa Power», in, *Cooperative Partners* (St-Paul, Minnesota), vol. 8, no 6, September 1996, pp. 2-3.

BROSTROM B. Brent, «Potential Pitfalls for New Cooperatives», in, *Year in Cooperation*, vol. 1, no 1, Fall 1994, pp. 14-15.

CAMPBELL Dan, «Temperature Rising: Co-op Fever is Still Sizzling Across North Dakota; But Will the First Failure Cause it to Dissipate ?», in, *Farmer Cooperatives* (Washington, D.C.), vol. 62, no 5, August 1995, pp. 10-16.

CAMPBELL Dan, «Look in the Mirror Ignited Rural Development», in, *Farmer Cooperatives* (Washington, D.C.), vol. 62, no 5, August 1995, pp. 12-13.

CAMPBELL Dan, «The Carrot and the Stick: A conversation with Bill Patrie, the Man Who Helped Spark Co-op Fever», in, *Farmer Cooperatives*, vol. 62, no 5, August 1995, pp. 17-21.

CAMPBELL Dan, «The Golden Egg? Minnesota Co-ops Help Producers Adapt to Industrialized Agriculture», in, *Farmer Cooperatives*, vol. 62, no 7, October 1995, pp. 12-15.

CAMPBELL Dan, «Wavemaker: A Conversation with Mark Hanson, a Key Player in Minnesota's New Wave Co-op Movement», in, *Farmer Cooperatives*, vol. 62, no 7, October 1995, pp. 18-21.

CAMPBELL Dan, «Restoring Rural Prosperity: We Had it Once; How Do We Get it Back?», in, *Rural Cooperatives* (Washington, D.C.), vol. 63, no 3, May-June 1996, pp. 26-30.

COBIA W. David, «New Generation Cooperatives: External Environment and Investor Characteristics», in, Réseau Internet (voir site UWCC).

COOK L. Michael, «The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach», in, *American Journal of Agricultural Economics*, no 77, December 1995, pp. 1153-1159.

COOK L. Michael & HACKMAN L. Deanne, "*The Transition to New Cooperative Organizational Forms: Public Policy Issues*", Food and Agricultural Marketing Consortium, Las Vegas, Nevada, January 16-17, 1997, 14 p.

CRACKNELL Michael, "*Cooperatives in the Context of Globalization and Liberalization*", in, Réseau Internet (voir site Web de FAO).

CROPP Robert, Dr., "*New Generation Cooperatives Defined*", from Overheads notes used in his presentation to the New Generation Cooperative Conference held April 1st 1996, in Stevens Point, Wisconsin, 3 p.

DUFFEY Pat, «Reality Check: New Processing Facilities Will Determine Fate of Rural Economy», in, *Farmer Cooperatives*, vol. 62, no 4, July 1995, pp. 20-21.

EGERSTROM Lee, «The New Coops», in, *Business*, St-Paul Pioneer Press, August 8, 1994(b), Section E, p. 2.

EGERSTROM Lee, «Where The Co-ops Are», and, «A Wake Up Call», in, *Cooperative Partners*, vol. 1, no 7, 1994(c), pp. 8-9 et p. 12.

EGERSTROM Lee, «Make No Small Plans: A call for a cooperative revival in rural America», in, *Year In Cooperation*, vol. 1, no 1, Fall 1994(d), p. 21.

EGERSTROM Lee, «Taking the Pulse of Agriculture», in, *Year in Cooperation*, vol. 2, no 2, Spring 1996, [s.p.]

EGERSTROM Lee, «A Wake-Up Call», in, *Cooperative Partners*, [s.d.n.p.].

EGERSTROM Lee, «Cooperatives Face New Global Opportunities», in, *Cooperative Partners*, vol. 8, no 7, [s.d.n.p.].

FAMALETTE P. Joseph, "Gazing into the Crystal Ball: Career Opportunities in the Food and Agriculture Industry in the 21st Century", First Annual Aldrich C. Bloomquist Lectureship, Fargo, North Dakota, March 16, 1995, 21 p.

FURE Jonathan, «Putting Their Ducks In A Row: South Dakota group builds soybean processing plant», in, *Year in Cooperation* (Minnesota), vol. 21, no 2, Spring 1996.

GLAESS Mark, «Member-Owned and Member-Served Creating Job Opportunities for Co-op Members», in, *Year In Cooperation*, vol. 11, no 1, Fall 1994, pp. 10-11.

GUEBERT Alan, «ADM having hyperactive year», in, *The Western Producer*, July 3, 1997, [s.p.].

HOYT Ann, «And Then Where Seven: Cooperatives Principles Updated», in, Réseau Internet (voir site UWCC). Article originellement apparu dans *The Cooperative Grocer*, January-February, 1996.

IOWA (USA), COOPERATIVE DEVELOPPEMENT SERVICES (CDS). TOM Cory et al., "Comparisons of Traditional versus Value-Added Cooperatives", [s.d.n.a.], 13 p.

IOWA (STATE OF), GENERAL ASSEMBLY, "An Act Providing For The Organization Cooperative Organisations... ", Senate File 2135, 76th General Assembly, 1996.

JOHNSON A. Dennis, «Surfing the New-Wave Cooperatives», in, *Farmer Cooperatives*, vol. 62, no 7, October 1995, pp. 10-11.

JOHNSON A. Dennis, «Financing New-Wave Cooperative Ventures», in *Year In Cooperation*, vol. 1, no 1, Fall 1994.

JORGENSEN Nancy, «Traditional Principles Still Work for New Generation Cooperative», in, *Rural Cooperatives* (Washington, D.C.), September/October 1996, pp. 22-24.

KOENIG R. Jeanine, «Contracting for Quality: Cooperative Contracting System Helps Improve Crop Quality», in, *Farmer Cooperatives*, vol. 621, no 5, August 1995, p. 4-7.

KRAENZLE A. Charles, «Cooperative Employment Levels Recover from Mid-1980s Slump», in, *Farmer Cooperatives*, vol. 611, no 4, July 1994, p. 4-5.

LAWLESS Greg, "New Generation Farmer Cooperatives Conference: A Summary", Stevens Point (Wisconsin), University of Wisconsin Center for Cooperatives, 1996, 7 p.

LEBEL Colette, «L'action coopérative à la rescousse de l'Amérique rurale», in, *Le Coopérateur* (Québec), mai-juin 1996, pp. 8-10.

LEBEL Colette, «Les coopératives de nouvelle génération», in, *Le Coopérateur* (Québec), mars 1997, pp. 20-21.

LUND Margaret, «Cooperatives Enterprises Share Success Through Northcountry Cooperative Development Fund», in, *Year In Cooperation*, vol. 11, no 1, Fall 1994, pp. 18-19.

MACH Leta, «Cooperatives lead in agricultural innovation», in, *NCBA Cooperative Business Journal*, vol. 9, no 1, January-February 1995.

MCAFEE Mark, «Where the profits are: modern co-ops fit the market», in, *Auri Ag Innovation News* (Minnesota), October 1994, p. 9.

MINNESOTA (STATE OF). *Minnesota Statutes. Chapter 308A (Minnesota cooperative law)*.

MINNESOTA ASSOCIATION OF COOPERATIVES (THE). *"Cooperatives Talk Minnesotan"*, St-Paul, Minnesota, 1997, 8 p.

MINNESOTA CORN PROCESSORS. *"16th Annual Report"*, Marshall (Minnesota), 1997, 22 p.

MINNESOTA CORN PROCESSORS. *"Amended and Restated Bylaws of Minnesota Corn Processors"*, Marshall, 1996.

MORRIS K. Ralph, *"Legal & Financial Aspects of New Generation Cooperatives: Legal Implications"*, from Overheads notes used in his presentation to the New Generation Cooperatives Conference held April 1st, 1996 in Stevens Point, Wisconsin, 3 p.

MORRISSON E.M., «One Step Further: A new generation of co-ops arises», in, *Auri Ag Innovation News*, October 1994, p. 7.

MORRISSON E.M., «A Century of Cooperation: Farm alliances keep rural Minnesota alive», in, *Auri Ag Innovation News*, October 1994.

NILSSON Jerker, «New Generation Farmer Co-ops», in, *Review of International Co-operation*, vol. 90, no 1, 1997, pp. 32-38.

NORTH AMERICAN BISON COOPERATIVE. *"Articles Of Association, By-Laws & Producers Agreement"*, New Rockford, North Dakota, 1996, 20 p.

NOURSE G. Edwing, «The Economic Philosophy of Cooperation», in, *American Economic Review*, vol. 12, no 4, December 1922, pp. 613-621.

OUKROP Al, «Renville Co-op Creates a Value-Added Integrated Food System», in, *Year in Cooperation*, vol. 1, no 1, Fall 1994, pp. 12-13.

PHENIX MANUFACTURING COMPANY INC. *"Uniform Marketing Agreement and Disclosure Statement"*, Mankato (Minnesota), 1996.

QUÉBEC (PROVINCE DU), ASSEMBLÉE NATIONALE. *Loi sur les coopératives*. L.R.Q., chapitre C-67.2.

QUÉBEC (PROVINCE DU), ASSEMBLÉE NATIONALE. *"Projet de Loi n° 112. Loi modifiant la Loi sur les coopératives et d'autres dispositions législatives"*, Éditeur Officiel du Québec, Québec, 1995.

RICHTER Steve, «Straw Stacks Up for Builders», in, *Cooperative Partners*, vol. 8, no 6, September 1996, pp. 20-21.

ROUSE John, *"Rural People's Organisations in Liberalized Market Economy: Recent FAO Experience"*, in, Réseau Internet (voir site FAO).

SOUTHERN MINNESOTA BEET SUGAR COOPERATIVE. *"Multiplying the power of one"* (1996 Annual Report), Renville, 1996, 24 p.

SOUTHERN MINNESOTA BEET SUGAR COOPERATIVE. *"Restated Bylaws"*, August, 1996.

THYFAULT Cindy, «Developing New Generation Co-ops: Getting Started on the Path to Success», in, *Rural Cooperatives*, July/August 1996, pp. 26-30.

UNITED STATES OF AMERICA, NATIONAL COUNCIL OF FARMER COOPERATIVES (NCFC). *"Co-op and Ag Facts"*, in Réseau Internet (voir site NCFC).

VON PISCHKE J.D., *"Capital Formation in Agricultural Cooperatives in Developing Countries: Research Issues, Findings and Policy Implications for Cooperatives and Donors"*, in, Réseau Internet (voir site FAO).

Livres ou Volumes, Cahiers, autres rapports de recherche ou documents vidéo

AMATO A. Joseph & MEYER W. John, *"The Decline of Rural Minnesota"*, Marshall (Minnesota), Crossing Press, 1993, 86 p.

AMATO A. Joseph, *"To Call It Home. The New Immigrants of Southwestern Minnesota"*, Marshall (Minnesota), Crossing Press, 1996, 120 p.

CONSEIL DE LA COOPÉRATION DU QUÉBEC (CCQ), *"Présences du mouvement coopératif au Québec"*, CCQ, Lévis (Québec), décembre 1996.

CÔTÉ Daniel (Sous la dir. et avec la coll. de MICHEL Jacques), *"Portrait statistique du mouvement coopératif à travers le monde"*, Montréal, Centre de Gestion des Coopératives, HEC, Cahier de recherche no 95-5, avril 1995.

COTERRIL W. Ronald et ROYER Jeffrey, «Agricultural Cooperatives: A Unified Theory of Pricing, Finance and Investment», in, ROYER J., *"Cooperative Theory: New Approches"*, USDA, ACS, *Report no 18*, July 1987, pp. 171-258.

DEFOURNY Jacques, «L'avenir des pratiques coopératives dans un monde en mutation», in, SEGUIN Marie-Thérèse (Sous la dir.), *Pratiques Coopératives et Mutations Sociales*, Paris, Éditions l'Harmattan, 1994, p. 13-25.

DESJARDINS Pierre-Marcel, «Le coopératisme, un outil de développement économique régional?», in, SEGUIN Marie-Thérèse (Sous la dir.), *Pratiques Coopératives et Mutations Sociales*, Paris, Éditions l'Harmattan, 1994, pp. 113-121.

DUMAIS Mario, *"La coopération, un outil de développement local: le cas de la coopération agricole au Québec"*, IRECUS, Université de Sherbrooke, Documents et Conférences DOC 96-01, 1996, 8 p.

EGERSTROM Lee, *"Make No Small Plans: A Cooperative revival For Rural America"*, Rochester (Minnesota), Lone Oak Press, 1994(a), 294 p.

EGERSTROM Lee et al., *"Seizing Control: The International Market Power of Co-operatives"*, Rochester (Minnesota), Lone Oak Press, 1996, 200 p.

EMELIANOFF V. Ivan, *"Economic Theory of Cooperation"*, Edward Brothers, Ann Arbor, 1942.

GIBBS André, «Rôle des coopératives dans le développement des pays du Tiers-Monde», in, SEGUIN Marie-Thérèse (Sous la dir.), *Pratiques Coopératives et Mutations Sociales*, Paris, Éditions l'Harmattan, 1994, pp. 59-74.

GOUVERNEMENT DU CANADA, SECRÉTARIAT AUX COOPÉRATIVES. *"Les Coopératives Canadiennes: Dossier d'Information 1996. Canadian Co-operatives: Resource File, 1996"*, Ottawa, 1996, 106 p. (Par version, française et anglaise).

GOUVERNEMENT DU CANADA, SecrÉTARIAT AUX COOPÉRATIVES. *"Les Coopératives au Canada (Données de 1994)"*, Ottawa, juin 1996, 30 p.

GOUVERNEMENT DU CANADA, SecrÉTARIAT AUX COOPÉRATIVES. *"Histoire à Succès des Coopératives"*, 2^e Édition (En coll. Avec le Conseil Canadien de la Coopération), Ottawa, 1996, 52 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE, DES SCIENCES ET DE LA TECHNOLOGIE. *"Les PME au Québec: État de la Situation, 1996"*, Québec, 1996, 195 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE, DES SCIENCES ET DE LA TECHNOLOGIE. *"La Conjoncture Économique des Régions du Québec en 1995"*, Québec, 1996, 109 p.

GRAND DICTIONNAIRE ENCYCLOPÉDIQUE LAROUSSE, Tome 4, Paris, 1983.

GRIDEQ - GRIR. *"Le Québec des régions: vers quel développement?"*, Coll. «Tendances et débats en développement régional», Sous la direction de CÔTÉ Serge et al., Rimouski, Université du Québec à Rimouski (UQAR), 1996, 448 p.

GRIDEQ. *"La problématique du développement en milieu rural"*, Rimouski, Université du Québec à Rimouski (UQAR), août 1976, 277 p.

HARRIS Andrea, et al., *"New Generation Cooperatives and Cooperative Theory"*, Saskatoon, Centre for the Study of Cooperatives, University of Saskatchewan, novembre 1995, 21 p.

INTERNATIONAL JOINT PROJECT ON COOPERATIVE DEMOCRACY (THE...), *"Making Membership Meaningful: Participatory Democracy in Co-operatives"*, Saskatoon (Canada), Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan, 1995, 344 p.

INTERNATIONAL FORUM ON CO-OPERATIVES AND CHANGE (AN...), *"Building Our Future. Economic Development and Co-operatives into the 21st Century: Conference Proceedings"*, Government of Saskatchewan (sponsor), Saskatoon (Canada), June 12-14, 1995, 259 p.

LAWLESS Greg et al, *"Cooperative Ownership Compared to Other Business Arrangements for Multi-Family Dairy Operations"*, Madison, University of Wisconsin Center for Cooperatives, April 1996, 15 p.

LEISTRITZ F. Larry et BHUYAN Sanjib, *"Economic Impacts of Cooperatives In North Dakota, 1996"*, Department of Agricultural Economics, North Dakota State University, Fargo, December 1996, 10 p.

LÉVESQUE Benoît et MALO Marie-Claire, «L'économie sociale au Québec: une notion méconnue, une réalité économique importante», in, DEFOURNY Jacques et MONZON CAMPOS José Luis, *"Economie Sociale, Entre économie capitaliste et économie publique"*, Coll. «CIRIEC», Bruxelles, Ouvertures économiques, De Boeck Université, 1992, pp. 385-446.

MONZON CAMPOS José Luis, «L'économie sociale: troisième secteur d'un système en mutation», in, DEFOURNY Jacques et MONZON CAMPOS José Luis, *Économie Sociale, Entre économie capitaliste et économie publique"*, Coll. «CIRIEC», Bruxelles, Ouvertures économiques, De Boeck Université, 1992, pp. 13-19.

POLIQVIN Carole, *"Turbulences"*, Office National du Film du Canada, Les Productions ISCA INC., 1997, document vidéo, 52 min.

PRÉVOST Paul, *"Le développement local et les coopératives"*, IRECUS, Université de Sherbrooke, Documents et Conférences DOC 96-03, 1996, 21 p.

PRÉVOST Paul, *"Développement local et entrepreneurship"*, IRECUS, Université de Sherbrooke, Documents et Conférences DOC 92-04, 1992, 27 p.

ROYER Jeffrey., *"Cooperative Theory: New approaches"*, USDA, ACS, Report N° 18, Washington, D.C., July 1987.

SCHUURMAN J. Frans, *"Beyond The Impasse, New Directions in Development Theory"*, Zed Books, London & New Jersey, 1993.

STEFANSON Brenda et al., *"New generation Co-operatives: Rebuilding Rural Economies"*, Saskatoon, Centre for the Study of Cooperatives, University of Saskatchewan, septembre 1995, 21 p.

QUÉBEC (PROVINCE DU), CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION. *"Le développement socio-économique régional: un choix à raffermir en éducation"*, Québec, 1989, 58 p.

SASKATCHEWAN (PROVINCE OF), SASKATCHEWAN ECONOMIC DEVELOPMENT. *"New Generation Co-operatives: For Agricultural Processing and Value-Added Projects. A Development Guide"*, May 1996, 15 p.

SEXTON Richard & ISKOW Julie, *"The Formation fo Cooperatives: A Game Theoric Approach with Implications for Cooperatives Finance, Decision Making and Stability"*, in, *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 68, no 5, 1986, pp. 215-225.

SEXTON Richard & ISKOW Julie, *"Factors Critical to the Success or Failure of Emerging Agricultural Cooperatives"*, Giannini Foundation of Agricultural Economics, University of California, Series no 88-3, June 1988, 52 p.

THÉRIAULT J.-Yvon, «La démocratie coopérative a-t-elle un avenir», in, SEGUIN Marie-Thérèse (Sous la dir.), *"Pratiques Coopératives et Mutations Sociales"*, Paris, Éditions l'Harmattan, 1994, pp. 47-58.

UNITED STATES OF AMERICA, DEPARTMENT OF AGRICULTURE, RURAL BUSINESS/COOPERATIVE SERVICE. *"Cooperative Services Program Accomplishments: Fiscal Year 1995 and Future Projects FY 1996-1998"*, Washington, D.C., February 1996, 55 p.

UNITED STATES OF AMERICA, DEPARTMENT OF AGRICULTURE, RURAL ECONOMIC and COMMUNITY DEVELOPEMENT, RBCS. *"Top 100 Cooperatives 1994 Financial Profile: Reprinted from the 1995 September, October and November issues of Farmer Cooperatives magazine"*, Washington, D.C., Jan. 1996, 17 p.

UNITED STATES OF AMERICA, DEPARTMENT OF AGRICULTURE, RURAL BUSINESS/COOPERATIVE SERVICE. *Report 49, "Farmer Cooperative: Statistics 1994"*, Washington, D.C., Nov. 1994, 44 p.

UNITED STATES OF AMERICA, DEPARTMENT OF AGRICULTURE (USDA), AGRICULTURAL COOPERATIVE SERVICE (ACS). *Report N° 84, "Farmer Cooperatives Theory: Recent Development"*, June 1989, 30 p.

UNITED STATES OF AMERICA, DEPARTMENT OF AGRICULTURE (USDA), RURAL BUSINESS and COOPERATIVE DEVELOPMENT SERVICE (RBCDS). *Report N° 135, Value-Added Contributions by Agricultural Cooperatives*, April 1995, 35 p.

UNIVERSITY OF SASKATCHEWAN. CENTER FOR THE STUDY OF COOPERATIVES. *"North American Bison Cooperatives"*, document vidéo, 1997.

VIENNEY Claude, *"L'économie sociale"*, La Découverte, Paris, 1994.

WILSON M. Brooks et al., *"Agricultural Loan Officers' Roles in Cooperative Investment in North Dakota"*, Department of Agricultural Economics, North Dakota State University, Fargo, *Report N° 366*, November 1996, 56 p.

Principaux sites Internet souvent visités

Alliance coopérative internationale (ACI): <http://www.coop.org/>

Association des coopératives du Minnesota (ou MAC): <http://www.mncoop.org/>

Association nationale des entreprises coopératives (ou NCBA aux États-Unis): <http://www.ncba.org/>
ou www.cooperative.org/

Centre d'études sur les coopératives de l'Université de la Saskatchewan (ou USCSC):
http://www.coop_studies.usask.ca/

Centre d'études pour les coopératives de l'Université du Wisconsin (ou UWCC):
<http://www.wisc.edu/uwcc/>

Conseil national des coopératives agricoles (ou NCFC aux États-Unis):
<http://www.access.digex.net/~ncfc/>

Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke
(IRECUS): <http://www.callisto.si.usherb.ca/~irecus/>

Ministère de l'Agriculture des États-Unis (ou USDA): <http://www.rurdev.usda.gov/>

Ministère de l'Industrie, du Commerce, des Sciences et de la Technologie du Québec (MICST):
<http://www.micst.gouv.qc.ca/>

National Cooperative Bank: <http://www.ncb.com/coop/>

National Rural Electric Cooperatives Association: <http://www.nreca.org/>

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (ou FAO): <http://www.fao.org/>

Université du Dakota du Nord: <http://www.und.edu/> ou www.und.nodak.edu/

Secrétariat aux coopératives (Gouvernement du Canada): <http://www.agr.ca/policy/coop/>

Site officiel du Dakota du Nord: <http://www.state.nd.us/> ou www.growingnd.com/

Site officiel du Minnesota: <http://www.state.mn.us/>

Autres sources

Échanges par courrier électronique (*e-mail*).

Voyage d'étude (visite-terrain) au Dakota du Nord et au Minnesota (du 1 au 5 avril 1997).