

**Université de Sherbrooke – IRECUS
CDR-Estrie**

L'intercoopération en Estrie

**par
Geneviève BUSSIÈRE
Séra SENGHOR
Rémi VACHON**

Octobre 2006

Les pages qui suivent regroupent des extraits d'une intervention-essai réalisée dans le cadre de la maîtrise en gestion et développement des coopératives et des collectivités. Il est possible de consulter le document complet à l'IRECUS et à la CDR-Estrie.

Résumé

La coopérative, en tant qu'organisation, existe pour le bénéfice de ses membres et de la communauté dans laquelle elle œuvre. Si les besoins communs d'un groupe d'individus peuvent être comblés par une entreprise collective, est-il possible que les besoins communs de différentes coopératives puissent être comblés par une approche collaborative?

Le fait que la coopération entre coopératives fasse partie des principes coopératifs démontre l'importance déjà reconnue de ces pratiques pour le développement des organisations et l'amélioration des services aux membres. C'est ce qu'on appelle l'intercoopération.

En Estrie, plusieurs coopératives « œuvrent ensemble » afin de mieux satisfaire leurs membres. Cependant, ces pratiques ne sont ni connues ni mises de l'avant. Cette méconnaissance rend difficile le développement du mouvement coopératif en Estrie.

Pour répondre à l'un de ses mandats, soit favoriser l'intercoopération entre les différents secteurs d'activités, la Coopérative de développement régional de l'Estrie (CDR-Estrie), en collaboration avec l'Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke (IRECUS), a voulu dresser un portrait des pratiques d'intercoopération en vigueur en Estrie.

Plus concrètement, les objectifs de cette recherche sont :

- identifier les pratiques d'intercoopération en Estrie;
- répertorier les compétences des coopératives;
- faciliter la connaissance mutuelle entre les coopératives;
- promouvoir l'intérêt pour l'intercoopération en région;
- faciliter l'émergence de propositions menant à des projets concrets d'intercoopération.

Cette recherche sera le point de départ d'une réflexion importante sur le travail des coopératives de la région et participera au développement du mouvement coopératif en Estrie.

La question de recherche a pour objectif de dégager les pratiques d'intercoopération en vigueur entre les coopératives dans la région de l'Estrie. Il s'agit de découvrir les pratiques d'intercoopération, la façon dont se sont développées ces relations, les facteurs qui déclenchent l'initiation de telles pratiques et les résultats attendus.

Lors de cette recherche, sept pratiques d'intercoopération ainsi que trois pratiques de partenariat (avec des organisations non coopératives) ont été identifiées.

Voici les pratiques d'intercoopération :

1. Pratiques associatives
2. Pratiques de partage et d'échange de ressources
3. Pratiques de soutien au développement coopératif
4. Pratiques d'affaires
5. Pratiques de mise en marché coopératif
6. Pratiques de formation
7. Pratiques de concertation

Voici les pratiques de partenariat :

1. Pratiques de dons et de commandites
2. Pratiques de développement du milieu
3. Pratiques de concertation et d'association

Cette recherche a révélé que les pratiques d'intercoopération sont bel et bien, pour les coopératives, un moyen de combler leurs besoins communs et d'améliorer les services qu'elles offrent à leurs membres, ce qui, du coup, renforce le mouvement coopératif en Estrie. Des relations ont été établies entre les différentes pratiques et les résultats attendus, les compétences nécessaires pour une bonne gestion ainsi que les avantages concurrentiels liés aux activités des coopératives.

De plus, les gestionnaires rencontrés ont fait plusieurs suggestions. De nombreuses idées peuvent encore émerger et participer au développement du mouvement coopératif en Estrie.

Une vulgarisation de ces pratiques s'avère primordiale, et celle-ci ne peut que passer par une bonne communication entre les coopératives en vue d'assurer une meilleure visibilité à leurs pratiques. Par ailleurs, un tel engagement ne peut connaître un réel succès qu'avec l'implication des populations, ce qui nécessite au préalable une réelle campagne d'éducation coopérative.

Remerciements

Nous aimerions remercier les gestionnaires des 22 coopératives que nous avons interviewés pour leur participation et leur accueil chaleureux, ainsi que ceux d'autres coopératives qui ont pris le temps de répondre au sondage. Merci également à Lucie Lessard de la CDR-Estrie pour son appui, ainsi qu'à Michel Lafleur et Ernesto Molina, de l'IRECUS, pour leurs directives et leur appui continus tout au long du processus. Merci à Marie-Michèle Lapointe-Cloutier pour la correction du document. Un merci tout particulier à Jean-Guy Houle, de la Coopérative funéraire de l'Estrie, pour sa contribution au projet.

Merci à vous tous!

Table des matières

I - Introduction	6
II - Problématique	6
III - Mandat	7
IV - Méthodologie.....	7
V - Présentation des coopératives participantes.....	8
VI - Les pratiques d'intercoopération.....	9
1. Pratiques associatives.....	10
2. Pratiques de partage et d'échange de ressources	11
3. Pratiques de soutien au développement coopératif	11
4. Pratiques d'affaires	12
5. Pratiques de mise en marché coopérative	12
6. Pratiques de formation	13
7. Pratiques de concertation	13
VII - Les partenariats avec des organisations non coopératives	13
1. Pratiques de dons et commandites	14
2. Pratiques de développement du milieu.....	14
3. Pratiques de concertation et pratiques associatives.....	14
VIII - Résultats.....	15
Les pratiques d'intercoopération et les pratiques de partenariat.....	15
Les résultats-types, les compétences et les avantages concurrentiels	17
IX - Perspectives	22
X - Conclusion	25
Bibliographie.....	26

I - Introduction

Aujourd'hui, il est généralement admis que le développement du Québec serait très différent sans l'apport des coopératives. La réussite qu'ont connue les coopératives au fil du temps est remarquable. Ces dernières regroupent souvent leurs forces – par exemple, en formant des associations – afin de pouvoir mieux répondre aux besoins de leurs membres.

La région estrienne, qui compte environ 114 coopératives¹, peut être considérée comme un phare du développement des coopératives au Québec. La coopération entre coopératives, qu'elles soient de même secteur ou non, est en Estrie une réalité, et prend diverses formes. Consciente que ces pratiques d'intercoopération bénéficient à la fois au développement des coopératives et à la satisfaction de leurs membres, la Coopérative de développement régional de l'Estrie (CDR-Estrie) a voulu les connaître. De plus, on a pu établir des relations entre les pratiques d'intercoopération, les résultats attendus, les compétences et les avantages recherchés. Enfin, on a colligé les propositions émanant des entrevues et des suggestions des gestionnaires.

Avant d'aborder les résultats de notre recherche, nous ferons une brève présentation de la problématique, du mandat, de la méthodologie, ainsi que des coopératives visitées.

II - Problématique

La coopérative, en tant qu'organisation, existe pour le bénéfice de ses membres et de la communauté dans laquelle elle œuvre. Si les besoins communs d'un groupe d'individus peuvent être comblés par une entreprise collective, est-il possible que les besoins communs de différentes coopératives puissent être comblés par une approche collaborative? Depuis 1895, date de la fondation de l'Alliance coopérative internationale (ACI), de grands principes directeurs guident la gestion des coopératives. Il y a eu depuis trois révisions des principes coopératifs : en 1937, en 1966 et en 1995. L'un des principes qui fut ajouté lors de la révision de 1966, et qui conserve sa pertinence aujourd'hui, est celui de la coopération entre les coopératives :

Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, régionales, nationales et internationales².

Le fait que la coopération entre coopératives fasse partie des principes coopératifs démontre l'importance déjà reconnue de ces pratiques pour le développement des organisations et l'amélioration des services aux membres. C'est ce qu'on appelle l'intercoopération.

En Estrie, plusieurs coopératives « œuvrent ensemble » afin de mieux satisfaire leurs membres. Cependant, ces pratiques ne sont ni connues ni mises de l'avant. Cette méconnaissance rend difficile le développement de l'intercoopération et du mouvement coopératif en Estrie.

Aussi, que veut dire l'expression « œuvrer ensemble »? Est-ce que toutes les activités de collaboration entre coopératives s'inscrivent sous le concept de l'intercoopération? (Lafleur et autres, 2005b)

¹ CDR-ESTRIE, [en ligne], <http://www.cdre.fcdrg.coop/region/introduction.php>, (page consultée le 2 octobre 2006).

² Université de Sherbrooke, IRECUS, [en ligne], <http://www.usherbrooke.ca/irecus/cooperative/cooperative.html>, (page consultée le 18 juillet 2006).

III - Mandat

Pour répondre à l'un de ses mandats, soit favoriser l'intercoopération entre les différents secteurs d'activités³, la Coopérative de développement régional de l'Estrie (CDR-Estrie), en collaboration avec l'Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke (IRECUS), a voulu dresser un portrait des pratiques d'intercoopération en vigueur en Estrie.

Plus concrètement, les objectifs de cette recherche sont :

- identifier les pratiques d'intercoopération en Estrie;
- répertorier les compétences des coopératives;
- faciliter la connaissance mutuelle entre coopératives;
- promouvoir l'intérêt pour l'intercoopération en région;
- faciliter l'émergence de propositions menant à des projets concrets d'intercoopération.

Cette recherche sera le point de départ d'une réflexion importante sur le travail des coopératives de la région et participera au développement du mouvement coopératif en Estrie.

La question de recherche a pour objectif de dégager les pratiques d'intercoopération en vigueur entre les coopératives dans la région de l'Estrie. Il s'agit de découvrir les pratiques d'intercoopération, la façon dont se sont développées ces relations, les facteurs qui déclenchent l'initiation de telles pratiques et les résultats attendus.

IV - Méthodologie

Plusieurs étapes ont marqué le processus de notre recherche. Tout d'abord, nous avons effectué une recherche documentaire autour des concepts suivants : intercoopération, résultat, compétence et avantage concurrentiel.

Pour la cueillette de données, nous avons choisi notre échantillon en tenant compte aussi bien de l'ensemble des territoires de la région estrienne que des différents secteurs dans lesquels œuvrent les coopératives.

Notre méthode consistait à réaliser des entrevues semi-dirigées avec un questionnaire de chacune des coopératives sélectionnées. Ces entrevues « [...] sont une méthode de collecte de données qui permettent d'accorder une grande marge de manœuvre aux répondants, ce qui facilite l'émergence de leurs points de vue et la formulation de nouvelles idées »⁴. Pour 27 coopératives retenues, 22 entrevues ont été effectuées, dont une par téléphone.

Afin de valider les résultats obtenus lors des entrevues, un sondage fut effectué auprès des coopératives non visitées. « Un sondage est un instrument de mise en forme de l'information, fondé sur l'observation de réponses à un ensemble de questions posées à un échantillon d'une population ». (Gauthier, 1992, p. 361) Les coopératives devaient déterminer les pratiques d'intercoopération ayant cours au sein de leur organisation. Le sondage a été conçu à partir des pratiques décelées à l'issue des

³ CDR-ESTRIE, [en ligne], <http://www.cdre.fcdrg.coop/region/introduction.php>, (page consultée le 2 octobre 2006).

⁴ Université de Montréal, RALI, [en ligne], <http://rali.iro.umontreal.ca/Ressources/BAF/corpus/citi1.fr.cesana>, (page consultée le 29 septembre 2006).

entrevues avec les gestionnaires rencontrés. Quarante-vingt-une coopératives ont été sollicitées. De celles-ci, 26 ont retourné le questionnaire, ce qui représente un taux de réponse de 32 %.

V - Présentation des coopératives participantes

Estrie (coopératives à couverture régionale)

- **Coopérative funéraire de l'Estrie** : située à Sherbrooke, possède des points de service dans plusieurs autres municipalités de l'Estrie, œuvre dans le domaine des services funéraires depuis 1974.
- **ACEF-Estrie (Association coopérative d'économie familiale de l'Estrie)** : située à Sherbrooke, œuvre dans le domaine de la défense des droits des consommateurs depuis 1972.
- **Fédération Coop Habitat Estrie⁵** : située à Sherbrooke, œuvre dans le domaine de l'habitation, regroupe la plupart des coopératives d'habitation de l'Estrie depuis 1997.

Ville de Sherbrooke

- **Coopérative d'Alentour** : située à Sherbrooke, œuvre dans le domaine de la vente et de la distribution de produits alimentaires naturels depuis 1979.
- **Coopérative de solidarité du CPE Jeunestrie** : située à Sherbrooke, œuvre dans le domaine de l'éducation à la petite enfance depuis 2002.
- **Coopérative étudiante de l'Université de Sherbrooke** : située à Sherbrooke, œuvre dans le domaine de la vente au détail de produits informatiques et promotionnels; exploite également un dépanneur pour la population étudiante depuis 1966.
- **Caisse populaire Desjardins du Mont-Bellevue de Sherbrooke** : située à Sherbrooke, œuvre dans le domaine des services financiers depuis 2000.
- **Coopérative de travail Sourire d'Afrique** : située à Sherbrooke, œuvre dans le domaine de la récupération de vêtements destinés à divers pays africains depuis 2003.

MRC du Haut-Saint-François

- **Société coopérative agricole de Weedon** : située à Weedon, œuvre dans le domaine de la quincaillerie, des matériaux ainsi que de l'approvisionnement en intrants agricoles depuis 1945. Récemment, elle a ajouté à ses activités un dépanneur et un poste d'essence Sonic.
- **Caisse populaire Desjardins d'East Angus** : située à East Angus, œuvre dans le domaine des services financiers depuis 1940.

MRC de Coaticook

- **Société coopérative agricole de Compton** : située à Compton, œuvre dans le domaine de la

⁵ Étant donné le nombre élevé de coopératives d'habitation en Estrie, et afin d'obtenir un portrait plus général de ce qui se fait en matière d'intercoopération dans le secteur de l'habitation, nous avons inclus la Fédération dans notre étude.

quincaillerie et des matériaux ainsi que de l'approvisionnement en intrants agricoles depuis 1934.

- **Promutuel Coaticook-Sherbrooke** : située à Coaticook, œuvre dans le domaine de l'assurance depuis 1940.

MRC de Memphrémagog

- **Coopérative de solidarité de services à domicile Memphrémagog** : située à Magog, œuvre dans le domaine des services de soins et d'entretien à domicile depuis 1998.
- **Caisse Desjardins du Lac Memphrémagog** : située à Magog, œuvre dans le domaine des services financiers depuis 2001 (fusion de caisses).

MRC du Granit

- **Magasin CO-OP de Saint-Samuel** : situé à Lac Drolet, œuvre dans le domaine de l'alimentation ainsi que de la quincaillerie et des matériaux depuis 1946.
- **MFR de la région de Mégantic (Coopérative de solidarité de la Maison Familiale Rurale de la région de Mégantic)** : située à Lac-Mégantic, œuvre dans le domaine de l'éducation et de la formation au niveau secondaire depuis 2003.

MRC des Sources

- **CUMA de l'Or Blanc (Coopérative d'utilisation de machinerie agricole)** : située à Saint-Georges-de-Windsor, œuvre à rendre accessibles à ses membres les moyens nécessaires à leur exploitation, en activité depuis 1996.
- **Caisse Desjardins des Métaux Blancs** : située à Asbestos, œuvre dans le domaine des services financiers depuis 2000 (fusion de caisses).
- **Coop alimentaire de la région d'Asbestos (Coop Métro Plus)** : située à Asbestos, œuvre dans le domaine de l'alimentation depuis 1938.

MRC du Val-Saint-François

- **Groupement forestier coopératif Saint-François** : situé à Windsor, œuvre dans le domaine de l'aménagement forestier depuis 1981 (sous forme de coopérative depuis 1989).
- **Caisse populaire Desjardins Morilac** : située à Valcourt, œuvre dans le domaine des services financiers depuis 2002 (fusion de caisses).
- **CoopTel** : située à Valcourt, œuvre dans le domaine des télécommunications depuis 1944.

VI - Les pratiques d'intercoopération

Le terme « intercoopération » peut être interprété de multiples façons. La première partie de la démarche a donc consisté à amener les gestionnaires des coopératives à recenser les activités que leurs organisations mènent avec d'autres coopératives. À partir de ces activités, il fut possible de nommer les

diverses pratiques d'intercoopération ayant cours dans la région.

De prime abord, l'on avait déterminé 10 pratiques d'intercoopération, qui figuraient dans le sondage effectué. Cependant, à la suite d'une analyse plus approfondie, ce nombre fut réduit à sept.

Les *pratiques de recherche et développement* et celles d'*achats en commun* furent éliminées, car il est devenu évident qu'elles découlent principalement des activités des fédérations.

De plus, la *pratique d'achat COOP*, qui ne différait pas beaucoup de la *pratique commerciale*, fut intégrée directement à celle-ci.

Ainsi, à la question « Est-ce que toutes les activités de collaboration entre coopératives s'inscrivent sous le concept de l'intercoopération? » il est possible de répondre qu'en Estrie, l'intercoopération implique la mise en œuvre d'une ou plusieurs des sept pratiques ci-dessous.

1. Pratiques associatives

Définition: Être membre d'une fédération, d'un regroupement réservé aux coopératives. Il faut généralement payer une cotisation pour être membre.

La plupart des coopératives visitées sont membres d'une fédération ou font partie d'un regroupement dans leur secteur d'activité. Les fédérations suivantes ont des membres parmi les coopératives visitées :

- Fédération des coopératives funéraires du Québec
- Confédération québécoise des coopératives d'habitation
- Fédération des coopératives d'alimentation du Québec
- Fédérations des coopératives québécoises en milieu scolaire (COOPSCO)
- Fédération des caisses Desjardins
- La Coop Fédérée
- Groupe Promutuel

Mis à part les regroupements sectoriels, plusieurs coopératives visitées ont affirmé être membres de la Coopérative de développement régional de l'Estrie (CDR-Estrie).

Quelques coopératives, souvent en raison de l'absence d'une fédération dans leur secteur ou pour compléter la fédération existante, participent à des regroupements avec d'autres coopératives.

La CUMA de l'Or Blanc participe avec d'autres CUMA à une association amicale non enregistrée qui permet des échanges entre ces coopératives. Cette association existe depuis plusieurs années déjà. Il y a peu de temps, la Coop Fédérée a ouvert ses portes aux CUMA en tant que membres auxiliaires. La CUMA de l'Or Blanc y a donc adhéré, mais elle planifie de poursuivre les activités de l'association amicale afin de préserver ce lieu d'échange entre CUMA.

Parmi les coopératives visitées, certaines ont choisi de s'abstenir d'être membres d'une fédération de leur secteur pour des raisons liées au « manque de pertinence » qu'elles perçoivent dans les services de celle-ci. De plus, le coût d'adhésion était jugé prohibitif.

2. Pratiques de partage et d'échange de ressources

Définition : Partager ou échanger des ressources tels un employé, des locaux, des outils de gestion, etc., avec une ou plusieurs autres coopératives. Ce genre de pratique peut avoir lieu de façon occasionnelle ou continue, dans un cadre formel ou informel.

Plusieurs coopératives collaborent entre elles en faisant des partages ou des échanges de matériaux, d'infrastructures et d'outils; ces partages leur permettent de se consolider.

La CUMA de l'Or Blanc, lors du processus de rédaction de ses statuts et règlements et de son code de déontologie, a fait appel à la Coop alimentaire de la région d'Asbestos, à la caisse populaire Desjardins des Horizons ainsi qu'à la Coop Pré-Vert afin de consulter leurs documents de gestion et de pouvoir adapter les modèles à sa réalité.

D'autre part, la Fédération Coop Habitat Estrie participe actuellement au développement d'un projet de grande envergure avec la Coopérative d'habitation des Cantons de l'Est, la Fédération des coopératives funéraires, la Coopérative de services à domicile de l'Estrie, et la CDR-Estrie. Il s'agit du projet de la « Maison de la coopération », lieu qui permettra à ces coopératives de partager un même toit et différents services.

Pour combler certains besoins au sein de leur organisation, certaines coopératives partagent les services d'un employé. Par exemple, la Société coopérative agricole de Weedon partage les services d'un expert-conseil avec la Coopérative de Disraëli.

Le Magasin CO-OP de Saint-Samuel, a, quant à lui, offert de partager son boucher à temps partiel avec le Magasin CO-OP Saint-Gédéon lorsque celui-ci a perdu le sien.

3. Pratiques de soutien au développement coopératif

Définition : Utiliser ses ressources ou son expertise pour appuyer une coopérative lors de son démarrage ou durant une phase de son développement. Favoriser le rayonnement du mouvement coopératif dans la région.

Quand le magasin général de Durham Sud a fermé ses portes, la population s'est mobilisée pour former une coopérative de solidarité dans le domaine de l'alimentation. On a fait appel à l'expertise de la Coop alimentaire de la région d'Asbestos pour que celle-ci appuie le démarrage de cette nouvelle coopérative. En fait, c'est le directeur général de la coopérative qui a effectué l'embauche de tout le personnel de l'Épicerie de Durham Sud – Coop de solidarité.

La Coopérative funéraire de l'Estrie a récemment fusionné avec la Coopérative funéraire d'Asbestos afin de pallier la vulnérabilité financière de cette dernière et d'élargir la gamme des services offerts à la population de la région d'Asbestos. Sans cette fusion, cette dernière risquait de perdre sa coopérative.

La MFR de la région de Mégantic a vu le jour il y a seulement trois ans, grâce à un solide appui de la collectivité. Les caisses Desjardins de la MRC du Granit ont soutenu le démarrage avec une aide financière de 280 000 \$, montant sans lequel le projet n'aurait pu prendre forme. De plus, la CDR-Estrie a participé activement au développement initial du projet.

Quant à la caisse Desjardins du Lac-Memphrémagog, elle a appuyé le développement de la Coopérative d'habitation d'Eastman.

CoopTel donne un coup de pouce à certaines coopératives de la région en hébergeant gratuitement leur site Internet.

4. Pratiques d'affaires

Définition : Être lié avec une organisation coopérative, formellement ou non, pour vendre ou acheter des services et/ou des produits.

Par exemple, la Coopérative funéraire de l'Estrie a des échanges commerciaux avec les autres coopératives funéraires dans la région (Mégantic et Coaticook) : elle leur vend des services de crémation et d'embaumement.

La Coopérative d'Alentour fait affaire avec la Coopérative La Siembra (Ottawa) en s'approvisionnant auprès d'elle pour les produits de cacao *Cocoa Camino*. Elle s'approvisionne aussi auprès d'autres coopératives. De plus, elle distribue ses produits dans la région de Toronto par l'intermédiaire de l'Ontario Natural Food Cooperative.

L'ACEF-Estrie est membre du Centre communautaire coopératif à Sherbrooke. Ses bureaux sont situés dans les locaux du Centre.

Une collaboration entre quatre coopératives agricoles a donné lieu à un projet intéressant : la cogestion d'un centre végétal par la Société coopérative agricole de Compton et les Coopératives de Saint-Isidore d'Auckland, de La Patrie et de Coaticook. Cette pratique commerciale permet à ces quatre coopératives de s'approvisionner en engrais et diminuer leurs coûts d'achat.

Certaines coopératives ont intégré dans leurs pratiques d'affaires la politique consistant à acheter majoritairement des produits et services à des coopératives.

La CUMA de l'Or Blanc a préféré ouvrir ses comptes et faire des demandes de financement auprès de la caisse Desjardins, malgré le fait qu'un meilleur taux était accessible ailleurs.

Plusieurs des coopératives agricoles visitées ont précisé qu'elles s'approvisionnent majoritairement auprès de la Coop fédérée.

Au centre funéraire coopératif de Coaticook, joint au moyen du questionnaire, on a affirmé se procurer plusieurs produits et services auprès de différentes coopératives. On a donné les exemples suivants : services financiers chez Desjardins, assurances chez Promutuel, et achats effectués auprès d'une coopérative agricole et d'une coopérative alimentaire.

5. Pratiques de mise en marché coopérative

Définition : S'unir à d'autres coopératives afin d'effectuer des activités liées à une promotion ou à une démarche publicitaire commune visant à faire connaître leurs services ou produits. Bénéficier ou faire bénéficier d'un traitement préférentiel entre coopératives.

La Coopérative funéraire de l'Estrie effectue des campagnes de publipostage conjointement avec d'autres coopératives funéraires de la région. On trouve aussi leurs dépliants dans plusieurs caisses Desjardins. De plus, une relation établie avec la Coopérative de services à domicile de l'Estrie leur permet de faire la promotion de celle-ci dans leurs points de services, et vice versa.

Plusieurs caisses Desjardins, dont celle des Métaux Blancs, ont affirmé faire de la publicité conjointement avec les autres caisses de la région.

Les membres du Regroupement coopératif forestier Saint-François bénéficient d'un barème de prix spécial de la part de la succursale de Windsor de la Coop des Cantons.

6. Pratiques de formation

Définition : S'unir à d'autres coopératives pour recevoir une formation commune. Offrir de la formation ou en solliciter auprès d'une autre coopérative.

La formation constitue une pratique d'intercoopération très importante susceptible de rendre les coopératives plus performantes, pour le bénéfice de leurs membres.

La Coop alimentaire de la région d'Asbestos participe occasionnellement à des rotations de personnel spécialisé avec d'autres coopératives d'alimentation (p. ex. : gestionnaire, poissonnier, boucher) afin que celui-ci profite d'un apprentissage en milieu de travail.

Des étudiants de la MFR de la région de Mégantic ont pu bénéficier d'un stage en milieu de travail dans plusieurs coopératives, notamment au Magasin CO-OP de Saint-Samuel et à la COOP IGA de Plessisville.

Le Groupement forestier coopératif Saint-François a bénéficié d'une formation en gestion du personnel de la part de la CDR-Estrie.

7. Pratiques de concertation

Définition : Consulter d'autres coopératives ou échanger de l'information avec elles dans un cadre formel ou informel, par exemple une table de concertation.

La plupart du temps, il n'est pas nécessaire de réinventer la roue. C'est pour cette raison que plusieurs coopératives choisissent de partager leurs expériences entre elles.

Le Regroupement forestier coopératif Saint-François a établi une relation avec l'Aménagement forestier coopératif Wolfe dans le but d'échanger de l'information. Le Magasin CO-OP de Saint-Samuel a fait de même avec le Magasin CO-OP Saint-Ludger et le Magasin CO-OP de Saint-Gédéon.

La coopérative de solidarité du CPE Jeunestrie a établi des pratiques de concertation avec les autres CPE coopératifs de l'Estrie.

La Coopérative d'Alentour a établi des relations d'échange d'expériences à l'échelle nationale avec l'Ontario Natural Food Cooperative (pratique en cours) et, antérieurement, avec la Coop Atlantic, dans les Maritimes.

VII - Les partenariats avec des organisations non coopératives

De par sa nature, la coopérative est appelée à s'engager dans son milieu. Les collaborations établies entre les coopératives et leur milieu sont regroupées sous le terme de « partenariats ». Il s'agit de pratiques de collaboration entre coopératives et organismes non coopératifs tels des organismes communautaires, des entreprises privées, etc.

Des quatre pratiques de partenariat déterminées initialement, trois furent retenues.

La *pratique d'affaires*, qui figurait originalement dans le sondage, fut éliminée, car la nature même de la coopérative l'amène à faire des affaires avec d'autres organisations.

Cependant, on a relevé quelques exemples intéressants de coopératives ayant choisi d'établir des liens avec des entreprises ou organisations dont les valeurs se rapprochent des leurs.

Par exemple, la Coopérative étudiante de l'Université de Sherbrooke offre plusieurs produits équitables en collaboration avec Équita, la branche « commerce équitable » d'Oxfam-Québec.

Au Magasin CO-OP de Saint-Samuel, il est possible pour un organisme de la collectivité de faire ses achats selon ses besoins. Les organismes peuvent acheter leurs produits à la coopérative en ne payant que ce qu'ils auront utilisé. Un exemple : la paroisse organise un pique-nique avec barbecue sur place. Une fois le pique-nique terminé, le surplus de vivres pourra être renvoyé à la coopérative, sans pénalité.

1. Pratiques de dons et commandites

Définition : Faire un don ou une commandite de façon ponctuelle pour appuyer un projet, une organisation ou un événement dans son milieu.

La majorité des coopératives auprès desquelles nous avons mené des entrevues ont pour pratique de faire des dons et des commandites dans le but de soutenir les événements et les organismes de leur milieu. Par exemple, la Société agricole de Compton fait une commandite pour le Festival du Lait de Coaticook. La caisse populaire Desjardins d'East Angus appuie la Maison des jeunes pour l'organisation du Carnaval d'hiver de la ville d'East Angus.

Pour CoopTel, la mise en place d'une fondation (la Fondation CoopTel) permet aux organismes de la région de Valcourt d'obtenir des ressources financières importantes pour la poursuite de leurs activités et de leurs projets.

2. Pratiques de développement du milieu

Définition : Affecter des fonds et/ou de l'expertise au développement de projets ou d'initiatives locales. Mettre à la disposition de la collectivité des outils d'éducation et de sensibilisation.

Contrairement aux pratiques de dons et commandites, qui s'effectuent de façon ponctuelle, les pratiques de développement du milieu impliquent une participation active à plus long terme de la part de la coopérative. Il peut être question non seulement de verser des sommes d'argent, mais aussi d'apporter son expertise ou des ressources au développement du projet.

Par exemple, l'ensemble des caisses Desjardins où nous avons mené des entrevues possèdent dans leur réserve un fonds d'investissement pour le milieu. À Sherbrooke, les caisses Desjardins de la ville ainsi que la Commission scolaire de Sherbrooke ont uni leurs ressources pour investir dans des projets visant à contrer le décrochage scolaire. C'est 1 million de dollars qui sera investi.

Le Groupement coopératif forestier Saint-François a élaboré une trousse d'éducation et de sensibilisation pour les enseignants du primaire de la région de l'Estrie. Il s'agit d'une trousse sur la forêt. Avec cet outil, le savoir sur la forêt peut être transmis aux jeunes, et ainsi en faire plus tard des citoyens informés sensibilisés à l'environnement.

3. Pratiques de concertation et pratiques associatives

Définition : Être membre d'un regroupement, d'une fédération ouverte à tous types d'organisation. Un lieu d'échange et de partage d'information.

Un exemple : le Groupement coopératif forestier Saint-François fait partie d'un regroupement provincial qui réunit les organisations tant coopératives que non-coopératives dans le domaine de l'aménagement forestier (Regroupement des sociétés d'aménagement forestier du Québec).

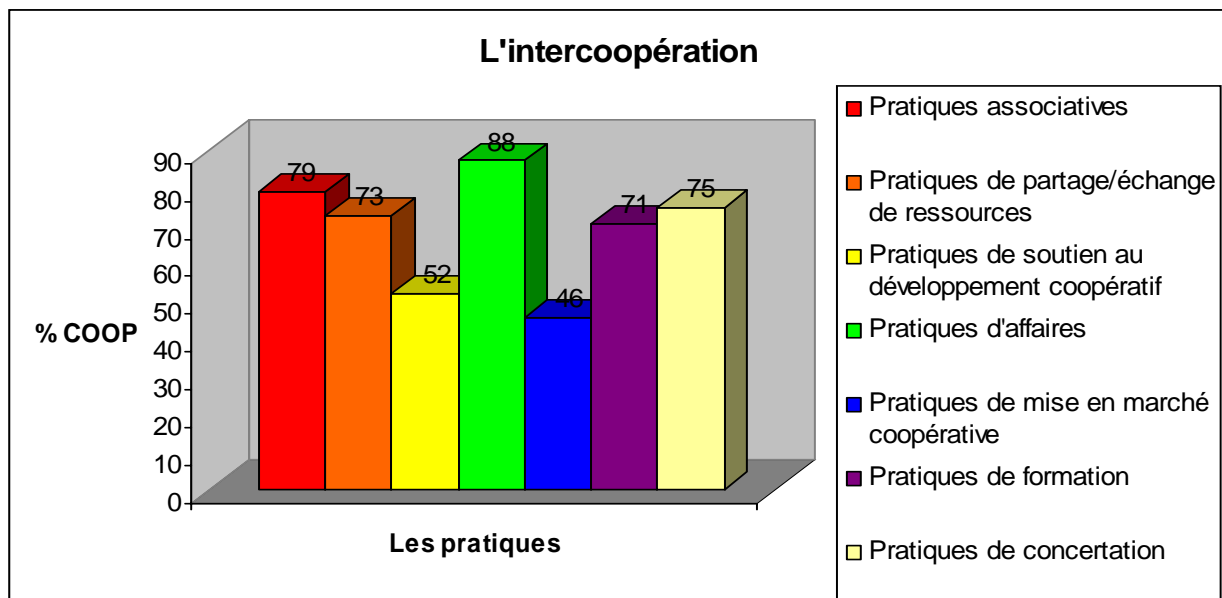
La MFR de la région de Mégantic a des liens avec l'Union nationale des MFR de la France. Toutefois, cette collaboration n'est pas coopérative, car les MFR en France n'opèrent pas suivant le modèle coopératif.

La coopérative de solidarité du CPE Jeunestrie assiste à des rencontres d'information et d'échange (Tables des gestionnaires, Tables des éducatrices, Tables des conseillères pédagogiques) organisées par le regroupement régional dont elle est membre (Regroupement des Centres de la petite enfance des Cantons-de-l'Est).

VIII - Résultats

Après avoir défini et décrit des pratiques d'intercoopération et de partenariat ayant cours, il est pertinent de dresser un portrait de l'ampleur que prend chacune de ces pratiques auprès des coopératives de la région. Les tableaux suivants tiennent compte des 22 coopératives dont la participation aux entrevues a permis de connaître les pratiques en question, ainsi que des 26 coopératives ayant répondu au sondage.

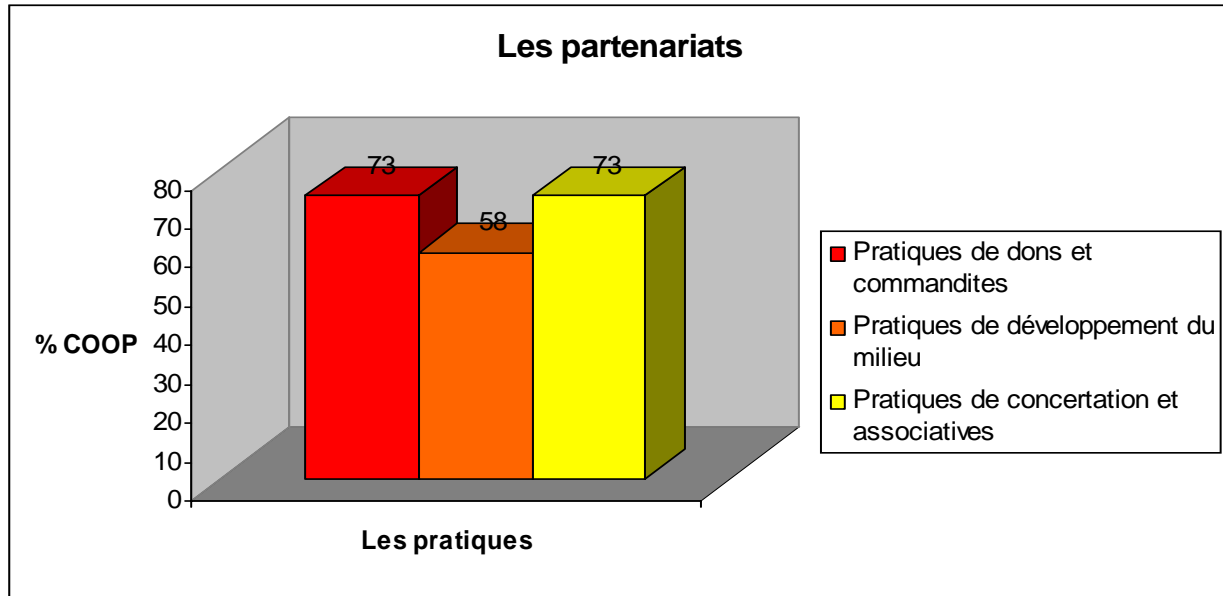
Les pratiques d'intercoopération et les pratiques de partenariat



Ce diagramme représente le pourcentage des coopératives qui appliquent les pratiques d'intercoopération déterminées par les gestionnaires ayant participé à cette recherche. Les pratiques d'affaires sont effectuées par la quasi-totalité des coopératives visitées (88 %). Le volume d'affaires entre coopératives en Estrie, relativement très important, se compose d'achats et de ventes de produits ou de services. Par contre, cette statistique comprend les coopératives qui ont pour institution financière Desjardins. Si nous examinons les pratiques commerciales ayant lieu avec d'autres coopératives, leur importance diminue. La plupart du temps, il fallait rappeler aux coopératives visitées le fait que Desjardins est une coopérative avec laquelle ils font affaire. Ensuite, suivent les pratiques associatives, effectuées par environ 82 % des coopératives. Le reste des pratiques énumérées occupent aussi une place importante au sein des coopératives : entre 46 % et 75 % des coopératives les appliquent.

Cependant, il serait important de renforcer les pratiques de mise en marché coopérative (46 % des coopératives) et les pratiques de soutien au développement coopératif (52 % des coopératives). Cela permettrait de développer le mouvement coopératif en Estrie en favorisant la création de coopératives, et d'apporter un soutien à celles qui en ont besoin.

Par ailleurs, l'essentiel des pratiques d'intercoopération déterminées lors des entrevues ont cours entre coopératives de même secteur; l'intercoopération entre secteurs différents est moins développée. Il faut faciliter la communication entre les coopératives pour que celles-ci perçoivent l'intérêt et les avantages que procure la coopération intersectorielle.



Ce diagramme représente le pourcentage des coopératives qui appliquent les pratiques de partenariat avec d'autres organisations non coopératives en Estrie.

La quasi-totalité des coopératives exercent les pratiques de partenariat énumérées ci-dessus. Les pratiques de dons et commandites (73 % des coopératives) et les pratiques de développement du milieu (58 % des coopératives) montrent l'engagement et la présence des coopératives dans leurs collectivités et leurs milieux respectifs. Elles permettent aux coopératives d'entretenir des relations d'affaires et d'échanges de toutes sortes avec d'autres organisations.

Étant donné que les coopératives évoluent dans un environnement souvent très concurrentiel, les pratiques de partenariat ajoutées aux pratiques d'intercoopération peuvent leur permettre de concilier rentabilité financière, d'une part, et rentabilité d'usage et rentabilité sociale, d'autre part⁶.

⁶ « La rentabilité financière est essentielle à la pérennité de la coopérative ainsi qu'à sa capacité à financer son développement. Par ailleurs, la mission de la coopérative n'est pas la maximisation des profits, mais plutôt la contribution au mieux être économique et social des personnes et des collectivités ». Stéphan SCHWAB. « La fourchette de rentabilité », *Séminaire en gouvernance financière coopérative*, Université de Sherbrooke, IRECUS, hiver 2006.

Les résultats-types, les compétences et les avantages concurrentiels

La coopération entre coopératives est plus qu'un principe : il s'agit d'une voie de développement des affaires, de croissance, pour celles qui passent à l'action.

Les pratiques d'intercoopération ainsi que de partenariat permettent d'améliorer les services qu'offrent les coopératives à leurs membres. Comment? La coopération entre organisations permet de rechercher des compétences que la coopérative ne possède pas ou qu'elle n'a pas réussi à développer pleinement.

Résultats-types

En pratique, il est possible de mettre en relation les pratiques d'intercoopération et de partenariat avec la réalisation de résultats précis, c'est-à-dire de sept résultats types :

- **Améliorer la prise de décision.** C'est la capacité des coopératives à obtenir de l'information, analyser celle-ci, trouver des solutions et faire des choix.
- **Augmenter les capacités des personnes.** Favoriser la formation du personnel.
- **Accroître l'accessibilité à des expertises.** Les coopératives vont chercher à l'extérieur de leur organisation l'expertise dont elles ont besoin.
- **Accroître la capacité de développement.** Les coopératives peuvent s'appuyer sur des ressources financières et techniques ainsi que sur l'augmentation de leur volume d'affaires comme base de leur développement.
- **Augmenter le sentiment d'appartenance au réseau coopératif.** C'est la capacité des acteurs des coopératives à avoir une meilleure connaissance du mouvement coopératif et de ses activités.
- **Améliorer l'image.** Asseoir la notoriété des coopératives.
- **Renforcer la solidarité et augmenter la force de l'organisation.** Profiter du réseau coopératif pour augmenter les capacités des coopératives. (Lafleur et autres, 2005b, p. 4)

À partir de ces résultats types, un regard sera porté sur les résultats pouvant être atteints au moyen des pratiques d'intercoopération répertoriées lors de la recherche. (voir tableau 1, p. 20)

Lors des entrevues réalisées, il a été possible de vérifier la concordance entre les pratiques d'intercoopération mises en branle par les coopératives et les résultats attendus.

Par exemple, Promutuel Coaticook-Sherbrooke a affirmé fournir à sa collectivité des dons et des commandites pour plusieurs événements. Résultat attendu de cette pratique de partenariat : une visibilité et une notoriété accrues de la mutuelle dans son milieu.

Autre exemple : la caisse populaire Desjardins d'East Angus possède un fonds de développement du milieu et elle investit dans la collectivité. Le résultat attendu est le développement de la caisse. Ce développement est rendu possible parce que la qualité de vie pour les gens du territoire de la caisse a augmenté.

Selon les pratiques d'intercoopération, un ou plusieurs résultats peuvent être atteints. Les besoins des coopératives conditionnent les pratiques d'intercoopération que celles-ci mettront en action. De plus, les compétences des coopératives entrent aussi en jeu.

Compétences

Chaque pratique suppose des compétences qui permettent d'atteindre ces résultats. Parmi l'ensemble des classifications sur les compétences, à l'instar de Lafleur et autres (2005b), nous retenons la synthèse de Bergeron sur les compétences des gestionnaires :

- **Les compétences liées au domaine technique.** Connaître les habiletés nécessaires pour effectuer une tâche spécifique.
- **Les compétences liées aux relations interpersonnelles.** Être capable de travailler en équipe, de communiquer avec les gens, de les motiver et de coordonner des activités.
- **Les compétences liées à la conceptualisation.** Être en mesure de voir l'organisation dans son ensemble, de pratiquer l'abstraction.
- **Les compétences liées à la communication.** Il s'agit d'être en mesure de gérer l'information, sa réception ainsi que sa transmission. (Bergeron, 2001, p. 26-28)

Il est intéressant d'examiner les compétences utilisées par les gestionnaires des coopératives pour mener ces pratiques d'intercoopération. Les liens établis entre les compétences et les pratiques d'intercoopération permettent d'envisager ces dernières de façons différentes (voir tableau, p. 20).

Par exemple, le manque de personnel est l'une des difficultés rencontrées par la Fédération Coop Habitat Estrie. Pour pallier cette lacune, cette fédération peut compter sur la Confédération des coopératives d'habitation du Québec qui possède le personnel requis pour certains services spécifiques. Dans le cas qui nous intéresse, les services de formation proviennent de ce regroupement.

Autre exemple : la CUMA de l'Or Blanc ne possédait pas les compétences pour élaborer certains outils nécessaires à son bon fonctionnement (compétences liées au domaine technique). Grâce à l'aide de différentes organisations (pratiques de partage et d'échange de ressources), la coopérative a pu mettre en place les outils nécessaires et les adapter à ses besoins.

Enfin, l'ACEF-Estrie a fait part de sa difficulté à se faire connaître (compétence liée à la communication). Pour y remédier, cette coopérative a adhéré à l'Union des consommateurs (pratiques de concertation et pratiques associatives), association qui possède des moyens pour faire la promotion de ses membres et des combats qu'ils mènent.

Les pratiques d'intercoopération peuvent être comprises de deux façons. Dans un cas, une coopérative possède une compétence qu'elle peut mettre à la disposition d'une autre. Dans un autre cas, il s'agit d'une coopérative qui ne possède pas la compétence dont elle a besoin. Il faut alors chercher celle-ci ailleurs, chez une autre coopérative. On a pu constater ces façons de faire lors des rencontres avec les différentes coopératives estriennes.

Dans le cas de la Coopérative alimentaire de la région d'Asbestos, d'autres coopératives sont venues rechercher des compétences, notamment dans la gestion du personnel (compétences liées au domaine technique ainsi qu'aux relations interpersonnelles). La direction générale a pu aider à l'embauche du personnel lors du démarrage d'une autre coopérative, l'Épicerie de Durham Sud – Coop de solidarité.

Avantages concurrentiels

Les compétences que possède la coopérative permettent à cette dernière d'obtenir des avantages sur ses concurrents, avantages qui, pour être durables, doivent être difficilement imitables. Ici, nous avons retenu « [...] deux grands types d'avantages concurrentiels : des coûts peu élevés ou une

différenciation » (Porter, 1999, p. 23). De plus, Lafleur et autres (2005b) identifient, avec le modèle des défis coopératifs, un troisième avantage concurrentiel propre aux coopératives : la *plus-value* coopérative.

L'avantage des coûts peu élevés est clair : il s'agit d'offrir un produit dont le coût est le moins élevé dans son secteur d'activité. La coopérative recherche des moyens pour diminuer les coûts.

Avec l'avantage de la différenciation, la coopérative « [...] cherche à se singulariser sur certaines dimensions fortement appréciées des clients ». (Porter, 1999, p. 26) Cette différenciation implique souvent un surprix du produit ou du service.

L'avantage de la *plus-value* coopérative concerne seulement les coopératives. Cet avantage est souvent difficile à mesurer. Il s'agit, pour la coopérative, d'avoir un impact significatif sur sa collectivité. Cet avantage dépasse l'offre de produits ou de services; il touche les membres de la coopérative et améliore leur qualité de vie.

Tableau 1

Les pratiques d'intercoopération, les résultats types, les compétences nécessaires et les avantages concurrentiels

Pratiques d'intercoopération	Résultats types	Compétences	Avantages concurrentiels
1. Pratiques associatives	Améliorer la prise de décision Renforcer les capacités des personnes Faciliter l'accessibilité à des expertises Accroître la capacité de développement Renforcer le sentiment d'appartenance au réseau coopératif Améliorer l'image Renforcer la solidarité et augmenter la force de l'organisation	Domaine technique Relations interpersonnelles Conceptualisation Communication	Coûts peu élevés <i>Plus-value</i> coopérative
2. Pratiques de partage/échange de ressources	Faciliter l'accessibilité à des expertises Accroître la capacité de développement Renforcer le sentiment d'appartenance au réseau coopératif Renforcer la solidarité et augmenter la force de l'organisation	Domaine technique Relations interpersonnelles Conceptualisation Communication	Coûts peu élevés Différenciation
3. Pratiques de soutien au développement coopératif	Augmenter le sentiment d'appartenance au réseau coopératif Améliorer l'image Renforcer la solidarité et augmenter la force de l'organisation	Relations interpersonnelles Conceptualisation	Coûts peu élevés <i>Plus-value</i> coopérative
4. Pratiques d'affaires	Accroître la capacité de développement Renforcer le sentiment d'appartenance au réseau coopératif Améliorer l'image Renforcer la solidarité et augmenter la force de l'organisation	Domaine technique Relations interpersonnelles Conceptualisation	Coûts peu élevés <i>Plus-value</i> coopérative
5. Pratiques de mise en marché coopérative	Renforcer le sentiment d'appartenance au réseau coopératif Améliorer l'image	Relations interpersonnelles Conceptualisation Communication	Différenciation
6. Pratiques de formation	Améliorer la prise de décision Augmenter les capacités des personnes Faciliter l'accessibilité à des expertises	Domaine technique Relations interpersonnelles Conceptualisation Communication	Différenciation
7. Pratiques de concertation	Améliorer la prise de décision Améliorer l'image	Relations interpersonnelles Communication	Différenciation <i>Plus-value</i> coopérative

Pratiques de partenariat	Résultats types	Compétences	Avantages concurrentiels
1. Pratiques de dons et de commandites	Améliorer l'image	Relations interpersonnelles;	Différenciation <i>Plus-value</i> coopérative
2. Pratiques de développement du milieu	Augmenter le sentiment d'appartenance au réseau coopératif Renforcer la solidarité et augmenter la force de l'organisation	Relations interpersonnelles Conceptualisation	Différenciation <i>Plus-value</i> coopérative
3. Pratiques de concertation et pratiques associatives	Améliorer la prise de décision Renforcer les capacités des personnes Faciliter l'accessibilité à des expertises Accroître la capacité de développement Améliorer l'image Renforcer la solidarité et augmenter la force de l'organisation	Domaine technique Relations interpersonnelles Conceptualisation Communication	Différenciation

Voici, en ordre décroissant, les résultats types les plus attendus des pratiques : l'amélioration de l'image (8 fois), augmenter le sentiment d'appartenance au réseau coopératif (7 fois), renforcer la solidarité et augmenter la force de l'organisation (7 fois), accroître la capacité de développement (5 fois), améliorer la prise de décision (4 fois), accroître l'accessibilité à des expertises (4 fois), et augmenter les capacités des personnes (3 fois).

Voici, en ordre décroissant, les compétences les plus utilisées pour mettre en œuvre les pratiques : les compétences liées aux relations interpersonnelles (12 fois), les compétences liées à la conceptualisation (9 fois), les compétences liées au domaine technique (6 fois), et les compétences liées à la communication (6 fois).

Voici, en ordre décroissant, les avantages concurrentiels les plus souvent recherchés : différenciation (7 fois), *plus-value* coopérative (6 fois), et des coûts peu élevés (4 fois).

L'intercoopération profite non seulement aux coopératives, mais aussi à leurs membres. Par exemple, le résultat **augmenter la capacité des personnes** implique un personnel mieux formé. Ce dernier pourra être en mesure de mieux répondre aux besoins des membres à l'issue d'une formation, qui pourra être donnée par une autre coopérative possédant les compétences requises. L'intercoopération est davantage qu'un principe : elle contribue à la réussite des coopératives et offre des avantages concrets à leurs membres.

IX - Perspectives

En plus de permettre de déterminer et de répertorier les pratiques d'intercoopération ayant cours, les entrevues réalisées ont permis aux gestionnaires des coopératives de réfléchir et d'exprimer leurs idées sur les possibilités de développer les pratiques d'intercoopération dans la région. Plusieurs perspectives et pistes de réflexion ont été soulevées; les gestionnaires rencontrés ont un grand intérêt à coopérer davantage. Les éléments apportés ont pu être regroupés sous quatre catégories, soit les communications, l'éducation, la visibilité et la commercialisation. Il fut aussi possible d'établir un lien entre les perspectives apportées et les pratiques d'intercoopération identifiées auparavant.

Communication

Le besoin pour les coopératives de communiquer davantage afin de mieux se connaître a souvent été évoqué lors des entrevues. Il est donc question de favoriser la création d'espaces d'échange, d'information et de concertation entre les coopératives, et ce, quel que soit le secteur dans lequel elles œuvrent. Les éléments suivants entrent dans cette catégorie :

- Favoriser le réseautage entre les coopératives;
- Répertorier les pratiques d'intercoopération ayant déjà cours dans la région et les faire connaître;
- Mettre en place un bulletin régional des coopératives;
- Élaborer un bottin des coopératives de la région qui soit plus à jour et accessible;
- Mettre en place une table sur l'intercoopération;
- Mettre en place une table de concertation représentant chaque secteur d'activité coopératif afin de mettre en commun les éléments de réussite et d'éliminer les barrières communes à la croissance.

Ces éléments font référence aux *pratiques de concertation*, de *mise en marché coopératif* et de *soutien au développement coopératif*.

Éducation

Parmi les pistes de réflexion apportées par les gestionnaires rencontrés, plusieurs font référence au rôle que pourraient jouer ensemble les coopératives en ce qui a trait à l'éducation coopérative à l'intérieur même de leurs organisations ainsi qu'auprès de la population. Les éléments suivants entrent dans cette catégorie :

- Investir conjointement dans l'éducation coopérative;
- Sensibiliser la population à la formule coopérative et faire connaître les coopératives de l'Estrie;
- Trouver une façon, pour la CDR-Estrie, d'atteindre les secteurs coopératifs en offrant des formations et des services adaptés à leur réalité. Par exemple, porter une attention particulière au secteur agricole;
- Fonder une Académie de la CDR-Estrie en collaboration avec le Centre d'entreprise et de formation continue de l'Université de Sherbrooke, qui offrirait une formation commune aux gestionnaires et administrateurs de l'ensemble des coopératives ainsi qu'un tronc spécialisé selon le secteur d'activité, en collaboration avec les fédérations;
- Présenter des cours, des conférences et autres séances d'information sur le coopératisme dans la programmation de l'Université du troisième âge;
- Effectuer le montage d'une vidéo adaptée à chaque secteur d'activité coopératif en Estrie;
- Élaborer une série d'émissions sur le coopératisme pour la télévision et les radios communautaires, sous forme de formation populaire;
- Élaborer une bande dessinée pour initier les jeunes et les moins jeunes au coopératisme;
- Faire mettre sur pied, par les étudiants de l'IRECUS, un comité de promotion et de recrutement de membres auprès de la faculté d'administration et des autres facultés de l'Université de Sherbrooke.

Ces éléments font référence aux *pratiques de soutien au développement coopératif*, de *mise en marché coopérative*, et de *formation*.

Visibilité

Il est important pour les coopératives de non seulement se connaître entre elles, mais également se faire connaître dans la collectivité. Les éléments suivants entrent dans cette catégorie :

- Améliorer la visibilité de la CDR-Estrie auprès des communautés culturelles de la région;
- Offrir un portail régional du monde coopératif en Estrie comportant un bottin des coopératives maintenu à jour, site qui pourrait être hébergé par CoopTel;
- Élaborer un guide des services coopératifs en Estrie en tant que réponse aux besoins quotidiens de la population estrienne;
- Étudier la pertinence et la possibilité de solliciter un groupe musical, à titre de porte-étendard du coopératisme au Québec auprès de la jeunesse.

Ces éléments font référence aux *pratiques associatives*, aux *pratiques de soutien au développement coopératif*, et aux *pratiques de mise en marché coopérative*.

Commercialisation

Bon nombre de perspectives ont été apportées sur la manière dont les coopératives pourraient améliorer leurs échanges commerciaux ainsi que la commercialisation de leurs produits et services auprès de la population. Les éléments suivants entrent dans cette catégorie :

- Rendre disponible du café équitable dans les différentes coopératives de la région. S'approvisionner auprès d'une coopérative;
- Mettre en place une « Carte Sonic » pour l'essence (Sonic appartient à la Coop fédérée);
- Faire affaire avec COOPSCO pour la papeterie;
- Développer conjointement des services techniques en informatique;
- Faire en sorte que les coopératives de l'Estrie fassent affaire avec CoopTel, dans la mesure du possible;
 - Fournir l'accès aux assurances Desjardins ou Promutuel dans toutes les coopératives par l'entremise des fédérations;
- Favoriser la mise en marché d'une carte « fidélité COOP »;
- Encourager les achats dans tous les magasins coopératifs au moyen d'un système de ristournes transférables;
- Inciter à l'adhésion croisée entre coopératives de secteurs différents par l'intermédiaire des banques de membres, et en faire la promotion;
- Mettre en place une carte régionale pour membre « intercoopérateur multicoop » assortie d'avantages selon le nombre de secteurs d'adhésion;
- Analyser les possibilités de fusion de coopératives œuvrant dans un même secteur d'activité en vue d'une administration et d'une offre de service plus performantes;
- Renforcer l'appui des caisses Desjardins au mouvement coopératif;
- Développer le réflexe des coopératives de considérer en premier lieu d'autres coopératives pour l'obtention de produits et services;
- Favoriser les échanges de produits, de services et de compétences.

Ces éléments font référence aux *pratiques d'affaires*, de *partage et d'échange de ressources*, et de *mise en marché coopérative*.

Les idées soulevées par les gestionnaires des coopératives dessinent une tendance consistant à vouloir développer davantage les *pratiques de mise en marché coopératif*. Les statistiques nous montrent qu'actuellement, 46 % des coopératives emploient ces pratiques. Cependant, les exemples donnés font référence surtout à des activités limitées à de la publicité commune. Le mouvement coopératif gagnerait grandement à développer ce genre de pratique sous d'autres formes, telle la mise en place d'une « carte COOP ». L'élément de la « confiance » du consommateur envers les coopératives a été mentionné comme étant un avantage coopératif par certains auteurs (Spear, 2001, p. 130). Selon cette approche, les consommateurs auraient tendance à croire que les coopératives, de par leur structure et leurs principes, présentent une fiabilité plus grande et des risques d'exploitation moindres. Des pratiques de mise en marché coopérative qui miseraient sur cet élément ne pourraient qu'attirer davantage les consommateurs et ainsi bénéficier à l'ensemble du mouvement coopératif.

Une autre pratique qui ressort des perspectives présentées est celle de *soutien au développement*

coopératif. Elle a présentement cours dans environ 52 % des coopératives participantes. La motivation à renforcer ces pratiques relève peut-être de la constatation que plus fort sera le mouvement coopératif, mieux les coopératives individuelles se porteront. Plusieurs des éléments apportés font référence à des activités d'éducation coopérative destinées à la population.

Enfin, les *pratiques d'affaires*, en particulier en relation avec les possibilités d'achats « COOP », trouvent une place importante dans les perspectives regroupées sous la catégorie « Commercialisation ». Plusieurs idées ont été proposées quant à la possibilité pour les coopératives de s'approvisionner auprès d'autres coopératives en produits et services essentiels à leur fonctionnement. Entre autres, il est question du domaine des télécommunications, de la papeterie et des fournitures de bureau, des assurances et services financiers, de l'essence, de l'alimentation, etc. Ces idées traduisent un désir de mettre en place des politiques favorisant l'achat coopératif ainsi que des actions concrètes de coopération entre coopératives.

X - Conclusion

Cette recherche a révélé que les pratiques d'intercoopération sont bel et bien, pour les coopératives, un moyen de combler leurs besoins communs et d'améliorer les services qu'elles offrent à leurs membres, ce qui, du coup, renforce le mouvement coopératif en Estrie. Sept pratiques d'intercoopération et trois pratiques de partenariat ont été recensées. Nous avons dressé un tableau afin de mettre en relation les différentes pratiques avec les résultats types qui en découlent, les compétences nécessaires pour une bonne gestion et les avantages concurrentiels liés aux activités des coopératives.

De plus, les gestionnaires rencontrés ont fait plusieurs suggestions. De nombreuses idées peuvent encore émerger et participer au développement du mouvement coopératif en Estrie.

Une vulgarisation de ces pratiques s'avère primordiale, et celle-ci ne peut que passer par une bonne communication entre les coopératives en vue d'assurer une meilleure visibilité à leurs pratiques. Par ailleurs, un tel engagement ne peut connaître un réel succès qu'avec l'implication des populations, ce qui nécessite au préalable une réelle campagne d'éducation coopérative.

Bibliographie

- BERGERON, Pierre G. (2001). *La gestion dynamique, concepts, méthodes et applications*, 3^e édition, Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 880 pages.
- CDR-ESTRIE, [en ligne], <http://www.cdre.fcdrrq.coop/region/introduction.php> (page consultée le 2 octobre 2006).
- GAUTHIER, Benoît, dir. (1992). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, 2^e édition, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1992, 584 pages.
- LAFLEUR et autres (2005a). « Cahier du participant », *Forum sur l'intercoopération*, Trois-Rivières, 11 juin 2005, 60 pages.
- LAFLEUR et autres (2005b). « Modélisation des pratiques d'intercoopération : les cas des coopératives de consommation au Québec », inédit.
- LAFLEUR, Michel (2005). « Le modèle des défis coopératifs, *Note de cours complémentaire : Management stratégique dans une coopérative*, Sherbrooke, hiver 2006, 11 pages.
- PORTER, Michael (1999). *L'avantage concurrentiel*, nouvelle préface, traduction de P. de Lavergne, Paris, Dunod, 1999, 647 pages.
- QUÉBEC (PROVINCE). DIRECTION DES COOPÉRATIVES, (2001) *Taux de survie des entreprises coopératives au Québec*, [Québec], Ministère Industrie et Commerce, 52 pages.
- SCHWAB, Stéphan (2006). « La fourchette de rentabilité », *Séminaire en gouvernance financière coopérative*, Université de Sherbrooke, IRECUS, hiver 2006.
- SPEAR, Roger (2001). « Globalisation et stratégies des coopératives », *Les holdings coopératifs, évolution ou transformation définitive?*, sous la direction de Daniel Côté, Bruxelles, De Boeck Université, 413 pages.
- UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL, RALI, [en ligne], <http://rali.iro.umontreal.ca/Ressources/BAF/corpus/citi1.fr.cesana> (page consultée le 29 septembre 2006).
- UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE, IRECUS, [en ligne], <http://www.usherbrooke.ca/irecus/cooperative/cooperative.html> (page consultée le 18 juillet 2006).