



**LE DÉVELOPPEMENT COOPÉRATIF POUR
L'EMPLOI**

BILAN FINAL DU PROJET PILOTE

Février 2008



Coopérative
de développement
régional de l'Estrie

*Pour une société prospère...
l'Estrie coopère*

PRÉSENTATION SOMMAIRE DU BILAN FINAL

Le développement coopératif pour l'emploi : un projet pilote réussi

Le projet pilote intitulé *Le développement coopératif pour l'emploi* est né d'une volonté d'innover en matière de développement coopératif et nous pouvons dire que les efforts déployés ont porté fruit. Il a permis d'augmenter la création d'entreprises coopératives et la création d'emploi en Estrie, et il a contribué fortement au redéploiement de la Coopérative de développement régional de l'Estrie (CDR Estrie).

Dans la présentation initiale du projet pilote, la CDR Estrie affirmait son intention première de s'investir dans une démarche d'identification de créneaux de développement coopératif avec une perspective de création et de maintien d'emplois sur le territoire de l'Estrie. Le projet pilote devait s'inscrire en complémentarité, en concertation et en collaboration avec le milieu coopératif et plusieurs des principaux acteurs du développement économique régional dont font partie : Emploi-Québec, les Municipalités régionales de comté (MRC), les Centres locaux de développement (CLD), le ministère du Développement économique de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE), la Conférence régionale des élus de l'Estrie (CRÉ Estrie), Développement économique Canada (DEC) et les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC). Il se voulait aussi une démarche qui veut se démarquer et innover par rapport à l'approche utilisée par la CDR Estrie et par les CDR en général. Enfin, à l'aide d'indicateurs de mesures et avec, notamment la contribution de l'IRECUS et de la Chaire Desjardins de l'Université de Sherbrooke, la démarche voulait mesurer la qualité des interventions, choisir des créneaux d'interventions prioritaires et faire la démonstration que la formule coopérative est une réponse adéquate à des problématiques telles que la relève et le vieillissement de la main-d'œuvre et qu'elle peut créer et maintenir des emplois de qualité dans tous les milieux. Ce projet a été bâti autour de huit objectifs et de plusieurs activités spécifiques nécessaires pour les atteindre. Une place importante a été faite aux communications, à la recherche et à l'expérimentation. Nous avons produit un bilan final détaillé en fonction de chacun des objectifs du projet pilote avec des indicateurs mesurant les activités accomplies. Nous avons présenté ce bilan aux membres du comité aviseur lors de sa dernière rencontre le 1^{er} février 2008 afin d'en bonifier le contenu.

Liens avec le plan stratégique 2007-2012 de la CRÉ Estrie

Rappelons que plusieurs objectifs et activités sont en lien étroit avec le plan stratégique de la CRÉ Estrie :

- Le Comité Coop Santé s'inscrit dans les préoccupations de la CRÉ à l'axe 1 dans son orientation 5-
Axe 1 - Miser sur un développement harmonieux du territoire et du cadre de vie
Orientation 1.5 - Soutenir les actions visant une vie saine et active, en ville et dans les milieux ruraux.
- La forte avancée pour la création de nouvelles coopératives de solidarité s'inscrit parfaitement dans les préoccupations de la CRÉ Estrie à son axe 1 et à ses orientations 3, 4 et 5:
Axe 1 - Miser sur un développement harmonieux du territoire et du cadre de vie:
Orientation 1.3 - Prendre les moyens nécessaires pour arriver à un développement équilibré du territoire au plan économique et social;
Orientation 1.4 - Assurer l'accès aux services de proximité sur l'ensemble du territoire afin de maintenir les communautés vivantes;
Orientation 1.5 - Soutenir les actions visant une vie saine et active, en ville et dans les milieux ruraux.

- Notre campagne de promotion pour la Coopérative de travailleurs actionnaire (CTA) s'inscrit bien dans la préoccupation de la CRÉ de l'Estrie à son axe 4 et à ses orientations 2 et 3:
 - Axe 4 – Accélérer le processus d'adaptation économique de la région.
 - 4.2 - Renforcer l'entrepreneuriat local;
 - 4.3 - Faciliter la relève régionale, particulièrement dans les cas de transfert de propriété d'entreprises.

Communication et formation

Lors de la présentation du projet pilote, nous étions conscients que l'atteinte de l'ensemble des objectifs nécessitait une stratégie de communication importante. Cette démarche a mobilisé beaucoup de ressources dès le début du projet afin de s'assurer de réaliser un plan de communication et par la suite des outils de communication selon les orientations dégagées. Nous avons bénéficié des conseils de la firme Nadeau Bellavance pour le Plan de communication et de la firme Cible communications d'affaires pour la conception des outils tels que dépliants, site WEB et image graphique. Un axe de communication a été choisi et repris dans l'ensemble de notre démarche : *Pour une société prospère... l'Estrie coopère!* Afin de mieux marquer l'appartenance de notre organisation au réseau des Coopératives de développement régional du Québec, nous avons modifié notre nom de Coopérative de développement de l'Estrie, pour devenir Coopérative de développement régional de l'Estrie ou CDR Estrie. Enfin, nous avons traduit en anglais plusieurs dépliants et des onglets du site WEB pour accroître notre rayonnement.

Tel que recommandé par notre plan de communication, nous avons développé des ententes médias et diffusé l'ensemble de nos nouveaux outils à nos partenaires sur le territoire. Nous avons profité de plusieurs rencontres, notamment par le biais d'une tournée de toutes les MRC de l'Estrie et de la Ville de Sherbrooke, pour rencontrer les agents-es de développement économique. Ces rencontres ont permis d'expliquer le rôle de la CDR Estrie et les services disponibles pour le démarrage de nouvelles coopératives. Nous avons réalisé une série de capsules d'éducation Coop dans le cadre d'une collaboration avec l'IRECUS. Ces capsules nous serviront à réaliser des ententes avec des radios communautaires. Nous avons mis sur pied un comité communication issu du comité Intercoopération afin de nous guider dans nos choix. Le comité caresse l'idée de réaliser un DVD promotionnel de qualité numérique et télédiffusable traitant de la formule coopérative.

La CDR Estrie a expérimenté diverses formules de formation durant la durée du projet-pilote. Un questionnaire a été administré et compilé afin de connaître les besoins des coopératives. Malgré la qualité et la pertinence, des formations offertes, les résultats de participation se sont avérés décevants. Un comité formation coopérative a été mis sur pied et il a réalisé, grâce à une étudiante de l'IRECUS, un recensement de l'ensemble des formations coopératives. Le comité jongle avec l'idée d'une académie de la formation coopérative et il explore plusieurs avenues afin de favoriser la mise en commun des ressources des partenaires coopératifs et des autres partenaires intéressés par l'entrepreneuriat collectif.

Secteurs d'activités porteurs d'avenir

Les secteurs *transformation du bois et agroalimentaire* avaient été identifiés comme devant faire l'objet d'actions immédiates dans le cadre du projet. Ces deux secteurs bénéficient chacun d'une structure de concertation des acteurs du milieu. Dans la transformation du bois, nous avons cherché à valider une idée qui était en germe au Service intégré du bois (SIB) pour l'utilisation des pièces de petites dimensions (PPD). Après avoir analysé une offre de service à cet effet, les industriels concernés nous ont clairement signifié que la conjoncture et le marché ne se prêtaient pas à la poursuite de ce projet. Quant au secteur agroalimentaire, nous avons pu voir la naissance d'un projet qui répond à un besoin de distribution des produits du terroir de nos producteurs. Une coopérative est née de cette démarche et elle a pignon sur rue au nouveau Marché de la Gare à Sherbrooke. Une autre démarche semblable est en cours pour la création d'une coopérative à Lac-Mégantic dans le but d'opérer un Marché public.

Grâce à la contribution de la Chaire Desjardins de l'Université de Sherbrooke, nous avons pu réaliser une étude exhaustive auprès de nos partenaires pour identifier des opportunités de développement coopératif. Cette étude nous a permis de sonder directement les principaux agents sociaux économiques qui nous ont fait part de leurs projets. Malgré nos espoirs, cela ne nous a pas permis de conclure quant à l'identification de secteurs d'activités à prioriser. Cette étude partagée avec le comité aviseur nous a menés à revoir notre volonté de prioriser des secteurs d'activités. Le comité était d'avis qu'aucun secteur d'activités ne devait être exclu du développement coopératif. Nous avons

finalement opté pour une approche par pôle de développement à privilégier. Quatre pôles ont été retenus : 1) Santé et services sociaux 2) Développement de l'entrepreneuriat coopératif immigrant 3) Développement rural 4) Relève d'entreprises. L'identification de ces pôles a été faite en regroupant les besoins exprimés par nos partenaires et l'évolution récentes de la création d'entreprises coopératives en Estrie. Pour chacun de ces pôles, la CDR Estrie entend prévoir des interventions spécifiques et mieux s'outiller pour supporter leur développement. Ces pôles sont en lien très étroit avec les axes du plan stratégique de la CRÉ Estrie.

En ce qui concerne la ruralité, la CDR Estrie a fait le décompte des coopératives créées au cours des deux dernières années. Nous constatons que ce sont toutes des coopératives de solidarité et qu'elles ont un impact direct sur la vitalité des communautés où elles s'implantent. Il faut souligner que le projet pilote a permis à la CDR Estrie d'être un partenaire important pour la réalisation du Colloque célébrant les 10 ans des coopératives de solidarité. Cet événement s'est tenu en octobre 2007 à l'Université de Sherbrooke. Plusieurs coopératives de solidarité y étaient présentes et un portrait régional de leur impact a été présenté.

Coopération du travail et outils de support

L'un des objectifs du projet-pilote consistait à imaginer une relance de la formule de Coopérative de travailleurs actionnaire (CTA). Après plusieurs délais, nous avons conçu une campagne de sensibilisation avec la contribution d'un partenaire majeur. Cette opération est en deux temps sous forme de déjeuners avec les intervenants et de dîners avec les entrepreneurs en collaboration avec les chambres de commerce des municipalités visitées. Elle est aussi appuyée par une campagne média: Radio 102,1 FM, Revue Estrie Économique et journal La Tribune. Cette opération permettra de mettre en valeur le potentiel des CTA en matière d'investissement, de relève en entreprise et de motivation des employés. Déjà cette campagne qui a cours en ce mois de février nous a permis des rendez-vous avec des entreprises intéressées. Nous croyons réaliste la création d'au moins trois CTA dès cette année.

Outre nos préoccupations pour la création de nouvelles coopératives, nous avons travaillé pour donner de meilleurs outils de support à la gestion des coopératives créées. Nous avons structuré des interventions directes auprès de quelques coopératives nouvellement créées. À travers ces accompagnements, nous avons constitué un coffre d'outils permettant de guider les coopératives selon leurs besoins. Parmi ces outils, nous retrouvons : plan d'affaires, plan de communication, plan de marketing et modèle de saine capitalisation d'une coopérative. Notons que le modèle de plan d'affaires a été développé conjointement avec Pro-Gestion et la CDEC de Sherbrooke pour en faire un outil commun et pratique. Il faut aussi noter qu'une entente a été développée entre Pro-Gestion et la CDR Estrie afin d'offrir le service de mentorat d'affaires aux coopératives intéressées. Quant à l'étude sur la saine capitalisation réalisée grâce à la Chaire Desjardins de l'Université de Sherbrooke elle aborde toutes les phases de l'entreprise de sa création jusqu'à la maturité. Une diffusion de celle-ci devrait permettre un meilleur support aux coopératives.

Concertation et recherche

L'un des impacts les plus intéressants du projet pilote fut la création du comité intercoopération. Des personnes provenant de tous les secteurs coopératifs et de quelques organisations partenaires tel l'Université de Sherbrooke, Centre local de développement et Municipalités régionales de comté composent ce comité. Les réflexions ont été enrichies par une étude réalisées grâce à l'IRECUS sur l'intercoopération en Estrie.

L'étude sur l'intercoopération en Estrie a permis d'identifier trois grands champs de préoccupations : 1) formation et éducation coopérative 2) commercialisation 3) information et communication. Trois sous-comités se sont mis en place et ont proposé des pistes d'action. La CDR Estrie se propose de poursuivre l'animation de ces comités.

Tout au long du projet-pilote, des recherches avec l'IRECUS et la Chaire Desjardins de l'Université de Sherbrooke ont été au coeur du processus. Il nous a fallu imaginer un cadre adéquat pour atteindre les objectifs respectifs de chacun et nous entendre sur des projets de recherches en lien avec le projet-pilote. Ce fut un élément important du projet que de s'assurer de lier la recherche avec les actions et les résultats souhaités. Nous avons beaucoup appris de ces collaborations et nous avons convenu de renouveler cette collaboration nonobstant la fin du projet-pilote.

Conclusion et remerciements

Le bilan final du projet pilote laisse voir un nombre impressionnant d'activités réalisées. Nous pouvons affirmer que plus de 80 % des objectifs fixés ont été atteints ou sont en voie de l'être. Ce projet a permis des remises en question, des expérimentations, des débats de fond et une démarche organisée pour favoriser le développement coopératif pour l'emploi. Nous n'avons pas toutes les réponses, mais nous pensons avoir posé les bonnes questions pour favoriser les meilleures décisions pour l'avenir.

Nous tenons à remercier tous nos partenaires dans ce projet pilote et particulièrement Emploi-Québec, la CRÉ de l'Estrie, l'IRECUS et la Chaire Desjardins de l'Université de Sherbrooke. Nos remerciements vont aussi à tous les membres du comité aviseur du projet qui nous ont fait confiance et nous ont prodigué leurs conseils.

Le développement coopératif pour l'emploi

Le projet pilote initié par la Coopérative de développement régional de l'Estrie (CDR Estrie) et intitulé Le développement coopératif pour l'Emploi fut une démarche d'innovation quant à la manière d'envisager le développement coopératif et la création d'emploi par cette formule d'entreprise en Estrie. Il a été réalisé grâce à la contribution financière d'Emploi-Québec et de la Conférence régionale des élus de l'Estrie (CRÉ Estrie). À ses deux principaux partenaires, s'ajoutent la collaboration et la contribution de la Chaire Desjardins et de l'Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles (IRECUS), toutes deux de l'Université de Sherbrooke.

Ce projet pilote, supporté par une recherche/action, avait pour objectif général le développement et le maintien des emplois en Estrie par la coopération. On retrouve dans ce projet les aspects structurants et novateurs suivants :

- Créer des entreprises coopératives dans des secteurs d'activités porteurs d'avenir et novateurs;
- développer l'apprentissage progressif de l'entrepreneuriat auprès des travailleurs;
- favoriser la croissance de la propriété locale et régionale par la relève entrepreneuriale coopérative;
- créer, maintenir et consolider des emplois de qualité par l'acquisition d'actions dans l'entreprise, par des coopératives de travailleurs actionnaires;
- développer un mode de culture organisationnelle de l'entreprise avec les valeurs coopératives en misant sur l'expertise développée en entreprise et le sentiment d'appartenance;
- fidéliser les travailleurs et conséquemment atténuer les problèmes de roulement et de remplacement de la main-d'œuvre;
- identifier l'Estrie comme une région qui se démarque par son développement coopératif;
- démontrer les aspects structurants spécifiques aux coopératives de travailleurs actionnaires.

Comité aviseur

Ce projet a bénéficié d'un comité aviseur composé des principaux acteurs du milieu coopératif et du développement économique régional dont : Emploi-Québec, la CRÉ de l'Estrie, le Ministère du développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE), la Chaire Desjardins, l'IRECUS, le Centre local de développement du Haut-Saint-François (CLD), la Coopérative funéraire de l'Estrie et la Coopérative de travailleurs actionnaire de Filspec.

Partenaires et ententes

Les protocoles d'entente intervenue entre la CDR Estrie et la CRÉ Estrie couvrent la période du 1^{er} octobre 2005 au 31 mars 2008. Le premier protocole a été officiellement signé le 21 décembre 2005 et le second le 12 décembre 2006. Une conseillère en développement d'affaires, Lucie Lessard est entrée officiellement en poste en janvier 2006. Depuis janvier 2007, Martin St-Pierre a pris la relève jusqu'à son départ le 19 octobre 2007.

Le protocole d'entente avec Emploi-Québec a été signé le 19 septembre 2005 et se terminait le 1^{er} septembre 2007. Enfin, des ententes ont été conclues tant en 2006 qu'en 2007 avec la Chaire Desjardins et l'IRECUS pour permettre la réalisation d'études sur des sujets convenus avec la CDR Estrie.

Lancement officiel

Le 19 avril 2006, la CDR Estrie et ses partenaires ont procédé à l'annonce officielle du démarrage du projet pilote. Cette conférence de presse, à laquelle assistaient une vingtaine de personnes, s'est tenue dans les locaux d'Emploi-Québec.

Le rapport qui suit se veut un bilan complet et final en fonction des huit objectifs du projet ainsi que des indicateurs d'évaluation quantitatifs et qualitatifs convenus avec la CRÉ de l'Estrie. Ces derniers s'inscrivent dans les orientations de son plan quinquennal 2007-2012.

RAPPORT FINAL

Objectif 1 : Promouvoir et sensibiliser les entreprises et le milieu socio-économique par la formule coopérative comme l'une des alternatives en Estrie à la problématique de la relève et du vieillissement de la main-d'œuvre.

ACTIVITÉS	
1.1	Établir un plan de communication :

- Développer des outils et matériels promotionnels (dépliant, bulletin d'information, site Web, document synthèse du projet) ;
- Établir des ententes avec les médias écrits et électroniques.

Pour accomplir sa mission et réaliser les objectifs de son projet pilote, la CDR Estrie a développé une approche de communication qui présentera avec efficacité les caractéristiques de son offre de service, sa gamme de produits et qui favorisera le rayonnement de ses activités auprès de ses publics cibles, notamment ses clients, ses partenaires-clés actuels et potentiels ainsi que son personnel.

La CDR Estrie s'est dotée d'une approche de communication sur mesure qui lui permettra d'occuper rapidement une place prépondérante sur le territoire estrien et qui lui permettra de faire connaître son rôle important et ses accomplissements. Elle a donc réalisé, en collaboration avec la firme « Nadeau Bellavance », **un plan de communication** au cours des mois de février, mars et avril 2006. De ce plan, nous retenons entre autres que :

« Peu d'articles parmi ceux analysés mettent en valeur la CDR Estrie. Ils ne font que diffuser l'information pure et simple, sans compter que dans la majorité des cas, elle était diluée à travers d'autres informations.

Il en est de même pour le coopératisme qui n'est pas souvent défini dans les articles ou même dans les titres. Bref, tout ceci a pour conséquence que les lecteurs peuvent difficilement voir le coopératisme ou la CDR Estrie comme des outils de développement économique importants, puisque rares sont les fois où ces éléments sont mis en évidence. »

Le plan de communication révèle que la CDR Estrie n'avait pas mauvaise presse, mais qu'elle avait beaucoup de travail à réaliser pour sensibiliser les entreprises et le milieu socio-économique à la formule coopérative et pour être reconnue comme l'organisme régional de développement et de promotion de la coopération.

En lien avec la plan de communication, un changement de nom s'est imposé afin de bien s'identifier au réseau des Coopératives de développement régional (CDR). Ce changement a été officialisé le 10 juillet 2006 et la Coopérative de développement de l'Estrie (CDE) est devenue la CDR Estrie. Elle profite maintenant de la notoriété et de la crédibilité de ce réseau et de son appartenance à la Fédération des coopératives de développement régional du Québec (FCDRQ). Elle profite maintenant d'un meilleur référencement sur Internet qui est dorénavant plus efficace.

Suivant l'une des recommandations du plan de communication et afin de nous tailler une place en tant que développeurs au même titre que les autres organismes de développement économique de la région, nous avons adopté un axe de communication résumé par ces simples mots « Pour une société prospère... l'Estrie coopère ». Cet axe véhicule à la fois les dimensions sociales et économiques et/ou de richesses qui découlent du coopératisme.

La CDR Estrie compte bien, poursuivre l'application de son plan de communication, pour atteindre les objectifs suivants :

- Développer et rehausser sa notoriété;
- développer la cohésion entre ses moyens de communication utilisés;
- augmenter sa visibilité et sa crédibilité;
- resserrer les liens avec sa clientèle;
- démontrer qu'elle innove constamment;
- dynamiser son image;
- promouvoir ses services;
- susciter l'intérêt des clients potentiels;
- élargir sa clientèle.

Outils de communication (Matériel promotionnel, dépliants, bulletin d'information, site Web, etc.)

Afin de bien refléter ses nouvelles orientations, la CDR Estrie a revu l'ensemble de ses outils de communications. De nouveaux outils d'information et de sensibilisation ont été réalisés afin d'intégrer son nouveau nom, sa nouvelle image, son professionnalisme et sa qualité de développeur économique.

La CDR Estrie, a retenu les services de Cible Solutions d'affaires pour la conception et la réalisation de ses outils. L'image graphique a été renouvelée, toute la papeterie a été refaite (papier lettre, papier en-tête, papier rapport, pochettes, cartes professionnelles, page couverture et endos pour document relié), notre journal Intercoop a subi une cure de rajeunissement et le site WEB a été refondu au complet.

Depuis l'été 2007, les dépliants promotionnels CDR Estrie et Fonds de développement de la CDR Estrie (FCDED) sont disponibles en français et en anglais et le nouveau site Web est en opération. Il est à noter que les principaux onglets du site WEB ont été traduits en anglais.

Stratégie média

La CDR Estrie a développé sa stratégie médias en tenant compte de son plan de communication à travers divers évènements:

- Tournée des coopératives et visites guidées, lors de la Semaine de la coopération 2006 avec diffusion des études sur l'Intercoopération en Estrie et sur les facteurs de succès;
- Semaine de la relève 2007 (février) avec un jumelage de jeunes coopératives, coopératives bien implantées et médias locaux;
- Gala mérite coopératif 2007 (20 octobre 2007) avec diffusion des candidats et des gagnants sur Rythme Fm et dans le Cahier spécial La Tribune;
- La CDR Estrie réalise en janvier et février 2008 une campagne publicitaire et de sensibilisation via les médias régionaux et locaux pour la promotion de la formule coopérative de travailleurs actionnaire (CTA). Des ententes ont été signées avec La Tribune, CHLT 102,1 FM et le Magazine Estrie Économique et ils seront les principaux médias pour la diffusion de nos messages. Cette campagne met en valeur des succès régionaux et s'adresse dans un premier temps aux intervenants et par la suite aux entreprises.

ACTIVITÉS	
1.2	Développer une stratégie d'intervention auprès des partenaires socio-économiques
1.3	Identifier, sensibiliser les clientèles cibles dans le prédémarrage de coopératives
1.4	Encadrer et supporter les clientèles dans le prédémarrage

Rencontre - Table des directions générales des CLD

Le 21 février 2006, la CDR Estrie a rencontré la table des directions générales des CLD afin de leur présenter le projet pilote et ainsi favoriser la concertation avec le milieu. Un rappel de nos services a été présenté ainsi que les avantages de la formule coopérative comme étant une des alternatives à la relève d'entreprise en Estrie. Les représentants de la Table nous ont manifesté que parmi les principaux résultats attendus, il était primordial de sensibiliser, informer et former brièvement tous les intervenants du milieu socio-économique afin que ceux-ci soient adéquatement outillés pour proposer l'alternative coopérative lorsqu'il y a lieu.

Organiser des séminaires par MRC

Tournée des régions : Rencontres des agents de développement socio-économique

Buts visés :

- Organiser des séminaires par MRC;
- Développer une stratégie d'intervention appropriée auprès des partenaires socio-économiques.

Pour faire suite aux demandes des intervenants de la Table des directions générales des CLD, une tournée des régions a été réalisée à l'automne 2006. Durant la première et la dernière semaine d'octobre 2006 et au cours des trois premières semaines de novembre, la CDR Estrie a tenu, en collaboration avec la Direction des coopératives de l'Estrie du MDEIE, des rencontres de sensibilisation à la formule coopérative dans chacune des MRC et à Sherbrooke. Chacune de ces interventions s'est réalisée dans une coopérative du milieu. Les principaux participants provenaient des CLD, des Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), des Centres locaux d'emplois (CLE), de la CDEC et de Pro-Gestion Estrie. Tous les intervenants de première ligne en développement économique ont été conviés à ces événements.

ACTIVITÉS	
1.4	Diffuser l'alternative de la coopération comme une formule actuelle, innovante et distinctive en terme de création d'emploi et de relève entrepreneuriale, notamment en identifiant des modèles de « success story ».
1.5	Différentes thématiques telles que : rétention et fidélisation de la main-d'œuvre par la formule coopérative; relève d'entreprises par le coopératisme; la coopération pour le redressement et la relance de votre entreprise; financement des projets d'expansion par l'investissement des travailleurs dans l'entreprise.

CDR Estrie - IRECUS	AN 1
----------------------------	-------------

a) Facteurs de succès dans l'implantation d'un projet coopératif

Phase 1

L'étude portant sur les « Facteurs de succès dans l'implantation d'un projet coopératif » a été réalisée à partir du vécu de certaines coopératives de l'Estrie et de coopératives de deux autres régions du Québec ainsi que de la littérature sur le sujet. Ce projet a tenté d'identifier les facteurs de succès dans l'implantation d'un projet coopératif durable. Nous entendons par facteurs de succès, les conditions préalables et de suivi qui contribuent à l'implantation d'une coopérative. Cette étude fut réalisée de la fin juin 2006 jusqu'au début octobre 2006. Le dévoilement de cette dernière a été fait dans le cadre de la Semaine de la coopération, en octobre 2006.

La CDR Estrie et l'IRECUS ont remis conjointement, le 21 juin 2006, 6 bourses d'études de 2 000 \$ chacune à des étudiants de la maîtrise en Gestion du développement des coopératives et des collectivités. Les récipiendaires sont Melek Teke, Claudine Uwingabiye et Guylaine Vézina.

La réalisation et la diffusion des études de cas contribuent à promouvoir les « success story » d'entreprises coopératives en Estrie est aussi en lien avec l'objectif 8.

b) Facteurs de succès dans l'implantation d'un projet coopératif**Phase 2****Description du projet**

Après avoir précédemment identifié 6 facteurs de succès dans l'implantation de trois projets coopératifs (phase 1, été 2006), lors de la phase 2 une analyse particulière a été réalisée sur les facteurs de succès dans le cas de deux coopératives de solidarité.

Objectif du projet

L'objectif du projet consistait à identifier les facteurs de succès de deux coopératives de solidarité en Estrie en mettant en évidence des éléments *facilitateurs* ainsi que des obstacles à leur implantation.

Objectifs de la participation de l'IRECUS

Le mandat de l'IRECUS était de produire deux études de cas afin de dégager des facteurs de succès à partir de l'expérience d'un nombre égal de coopératives de solidarité ainsi que de pouvoir valider les facteurs de succès identifiés lors de la revue de littérature et des études de la phase 1.

Résultats attendus

L'intervention de l'IRECUS sera considérée comme une réussite si les résultats suivants sont atteints :

- Des éléments aidant ou facilitant et des obstacles à l'implantation des coopératives sont identifiés connus et documentés.
- Des facteurs de succès des coopératives sont identifiés et documentés à partir de l'analyse des données recueillies et des entrevues.
- Deux études de cas des coopératives de solidarité sont produites.

Ce mandat a été réalisé à l'été 2007. La réalisation et la diffusion des études de cas contribuent à promouvoir les « success story » d'entreprises coopératives en Estrie en lien avec l'objectif 8.

Projet de recherche – Recension des offres de formation coopératives et non coopératives

Le comité intercoopération et son sous-comité sur la formation et l'éducation coopérative ont exprimé le besoin de faire la recension des offres de formation coopératives dans le but de faciliter par la suite l'intercoopération et les collaborations entre les acteurs de la formation dans le but de répondre aux besoins des coopératives.

Cette étude a été réalisée à l'été 2007 par Véronique Levasseur, professionnelle de recherche. Pour plus d'information, vous pouvez consulter les résultats de la recension déposée à la CDR Estrie et à l'IRECUS.

Afin d'établir des ententes avec les médias de l'Estrie, la CDR Estrie a retenu l'option de développer des partenariats avec des radios communautaires (CFLX, CIAX et CJMQ). La CDR Estrie a retenu les services de Martine Vaillancourt, professionnelle de recherche et diplômée de la maîtrise en gestion des coopératives de l'IRECUS, pour développer des capsules d'éducation coopérative. Nous voulons compter sur la collaboration de notre agente de promotion à l'entrepreneuriat collectif jeunesse, Maïa Poulin pour réaliser ce mandat. Mme Poulin est en poste depuis quelques semaines seulement elle sera en mesure d'apporter son support pour la diffusion des capsules d'éducation coopératives dès ce printemps 2008.

Objectifs généraux de la démarche

- i. favoriser le développement d'entente avec les médias dans le but de rejoindre la relève entrepreneuriale;
- ii. informer et sensibiliser la population et les intervenants du milieu sur les ressources existantes dans le milieu coopératif;
- iii. diffuser l'alternative de la coopération comme une formule actuelle, innovante et distinctive en terme de création d'emplois et de relève entrepreneuriale;
- iv. Identifier, sensibiliser et supporter les clientèles cibles dans le prédémarrage de coopératives.

But spécifique du projet

Promouvoir la formule coopérative par le biais de médias auprès d'une population cible soit les auditeurs de radios communautaires et privés de l'Estrie.

Objectifs spécifiques du projet

- Susciter une réflexion, des discussions et un questionnement sur la formule coopérative
- Éveiller l'intérêt des auditeurs
- Former et informer la population sur la coopération
- Encourager l'innovation et l'entrepreneuriat

Activités spécifiques du projet

- Élaborer un dossier de presse structuré et concis pour une mise en ondes de douze capsules d'information portant sur la formule coopérative.
- D'une durée de 3 à 5 minutes, la présentation des thèmes inclura des exemples concrets de réalisation en Estrie et une bibliographie relative aux sujets traités.

Ce mandat a été réalisé à l'été 2007

La réalisation et la diffusion de ces capsules d'éducation coopérative, prévues pour le printemps et l'automne 2008, devraient contribuer à la sensibilisation et à l'éducation à la formule coopérative en lien avec l'objectif 8.

Activités prévues pour l'atteinte de l'objectif 1 en vertu du plan d'action initial

	Activités	Indicateurs d'activités	
1	Établir un plan de communication	Embaucher une firme de communication Produire un plan de communication et choisir un axe de communication : Pour une société prospère... l'Estrie coopère!	réalisé réalisé
2	Établir des ententes avec les médias radiophoniques - capsules info - étudiants IRECUS	Le nombre d'étudiant(e)s participant à la conception des capsules INFO COOP Le nombre de capsules INFO COOP réalisées par les étudiant(e)s Le nombre de capsules INFO COOP diffusées sur les ondes des radios communautaires Le nombre de stations de radios communautaires participantes Le public cible total rejoint par les capsules	1 13 non réalisé non réalisé non réalisé
3	Développer des outils et matériel promotionnel (dépliant, bulletin d'information, site Web, document synthèse du projet)	Produire une nouvelle image graphique corporative Refaire toute la papeterie (papier lettre, papier en-tête, papier rapport, pochette, cartes professionnelles) Concevoir, imprimer et diffuser les nouveaux dépliants CDR Estrie et FCDED de la CDR Estrie La mise en page graphique du Bulletin Intercoop a été refondue Refondre le site Web de la CDR Estrie et traduire certains onglets en anglais	réalisé réalisé réalisé réalisé réalisé
4	Développer une stratégie d'intervention auprès des partenaires socio-économiques.	Le nombre de CLD visités Le nombre de dossiers traités en partenariat (2006-2007) Rencontrer les représentants de la Table des CLD	7 plus de 20 réalisé
5	Organiser des séminaires par MRC	Le nombre des interventions réalisées dans une coopérative du milieu. Le nombre des CLD, des SADC et des CLE participants Tenir des rencontres de sensibilisation à la formule coopérative dans chacune des MRC	7 18 réalisé

	Activités	Indicateurs d'activités	
6	Diffuser l'alternative de la coopération comme une formule actuelle, « success story » et de différentes thématiques sur la formule coop	Le nombre d'étudiant(e)s impliqués dans des projets de recherche	9
		Le nombre d'études de cas et de recherches réalisées	8
		Dévoilement des résultats de l'étude « Facteurs de succès dans l'implantation d'un projet coopératif » lors de la Semaine de la coopération en octobre 2006	réalisé
		Dévoilement des résultats de l'étude « Intercoopération des coopératives dans la région de l'Estrie » lors de la Semaine de la coopération en octobre 2006	réalisé
		Le nombre de bourses remises	8
	Dévoilement des résultats de la phase 2 de l'étude « Facteurs de succès dans l'implantation d'un projet coopératif » lors de la Semaine de la coopération en octobre 2007	réalisé	
7	Sensibiliser, encadrer et supporter les clientèles cibles dans le prédémarrage de coopératives.	Le nombre de dossiers de démarrage coopératif ouverts pour la période couverte par le projet pilote.	plus de 30
		Le nombre de demandes de constitution acheminées à la Direction des coopératives.	plus de 20
8	Inventorier les ressources existantes dans le milieu coopératif	Recensement des formations auprès des organismes offrant de la formation coopérative ou non coopérative	plus de 18 organisations sollicitées

Objectif 2 : Identifier et valider des secteurs d'activités porteurs d'avenir

ACTIVITÉS	
2.1	Inventorier les secteurs d'activités porteurs d'avenir
2.2	Organiser des rencontres de travail sectorielles (entreprises, syndicats, travailleurs, représentants sectoriels) pour identifier et valider les secteurs porteurs d'avenir

Recherche – Collecte d'informations stratégiques portant sur les opportunités sectorielles de développement coopératif dans la région de l'Estrie

Parmi les huit objectifs du projet, deux ont trait spécifiquement à la recherche. Une première initiative a consisté en une collecte d'informations stratégiques portant sur les opportunités sectorielles de développement coopératif. Elle s'est déroulée du 29 janvier au 10 mars 2006. Cette enquête réalisée par Martin Saint-Pierre, professionnel de recherche à la Chaire Desjardins de l'Université de Sherbrooke a été effectuée auprès d'une vingtaine de partenaires socio-économiques reflétant la diversité des activités économiques de notre territoire.

Les conclusions de cette enquête ont posé les assises qui ont permis la poursuite du projet et la réalisation des prochains volets. Cette première démarche porte déjà fruit tant au niveau des contacts établis auprès des acteurs socioéconomiques rencontrés que des opportunités de partenariat qui en émanent. Cette cueillette d'informations stratégiques est une excellente balise qui a permis d'amorcer l'identification des secteurs porteurs d'avenir pour le développement coopératif en Estrie. Cette enquête non concluante n'a pas permis de prioriser des secteurs d'intervention, tel que souhaité, initialement. Stratégiquement, l'ensemble des membres du comité aviseur a apprécié le fait qu'aucun secteur d'activités ne soit exclu du développement coopératif.

Afin de respecter les échéanciers et les objectifs du projet pilote, il avait été convenu :

- de prioriser sans délai deux secteurs d'activités : le bois de transformation et l'agroalimentaire;
- d'accorder une attention immédiate à la reprise d'entreprise (relève entrepreneuriale), à tous les projets en milieu rural (services de proximité) et à l'approche développement durable des projets coopératifs.

a. Secteur de la transformation du bois

PROJET ***Mise en valeur des pièces de petites dimensions - Coopérative de producteurs***

En ce qui a trait au secteur du bois de transformation, une première rencontre s'est tenue le 20 juin 2006 entre la CDR Estrie et le Service intégré du bois de l'Estrie (SIB). À la lumière des différentes discussions, il n'y avait pas de doute sur la valeur ajoutée de la formule coopérative pour ce secteur d'activités. Progressivement, une offre de service de mise en place d'une entreprise coopérative de transformation des pièces de bois de petites dimensions.

Cette offre a nécessité trois rencontres avec le consultant retenu M. Patrice Nault, le SIB et la CDR Estrie. Elle a été présentée à quatre dirigeants d'entreprises de l'industrie manufacturière de ce secteur d'activités pour les MRC du Granit et de Coaticook. La CDR Estrie et le Service intégré du bois de l'Estrie (SIB) ont organisé une rencontre officielle le mercredi 20 juin 2007. En voici les principales conclusions :

L'offre de service n'a pas été retenue pour plusieurs raisons: les entreprises présentes ont estimé de manière négative les chances de succès d'un tel projet dans la conjoncture économique – force du dollar, coût de revient des produits, envahissement du marché par la concurrence internationale, etc.

- La situation actuelle dans l'industrie du bois est très difficile, et le ralentissement de la demande conjuguée à la baisse de la valeur du bois transformé ne favorise pas la valorisation des pièces de petites dimensions de feuillus durs, au contraire;
- la demande pour des pièces de petites dimensions ou pour des produits réalisés à partir de pièces de petites dimensions (bois abouté ou lamellé-collé) est problématique; par exemple, contrairement à ce que prétendaient les études réalisées par le SIB, l'industrie des armoires de cuisine ne désire pas vraiment utiliser de la moulure produite à partir de bois abouté ou lamellé-collé et les prix offerts pour la production de composantes de petites dimensions sont très bas (il faut concurrencer les prix de la Chine!);
- le bois abouté ou lamellé-collé utilisé à des fins d'apparence dans des produits traditionnels aura toujours une valeur moindre et un coût de main-d'œuvre élevé; par conséquent, il faut cesser de s'acharner à identifier des applications traditionnelles qui seront toujours très difficiles à rentabiliser;
- il nous faut plutôt identifier des applications nouvelles où le produit aura une valeur ajoutée : par exemple, le bois de plancher d'ingénierie permet d'utiliser des lattes plus larges, directement sur le béton ou sur une membrane isolante, avec un procédé qui facilite et diminue les coûts de la pose. De plus, ce produit d'ingénierie a une valeur écologique plus grande que le produit traditionnel;
- Les industriels stipulent qu'il est essentiel de faire une veille sur les nouveaux produits et nouvelles applications des produits en bois et matériaux complémentaires, pour ensuite évaluer la pertinence et la faisabilité d'utiliser les pièces de petites dimensions.

À l'unanimité, les participants ont considéré que l'offre de service telle que présentée ne devait pas être retenue dans le contexte prévalant alors dans l'industrie de la transformation du bois.

Suite à cette rencontre, Catherine Letendre, chargée de veille au SIB a été rencontrée; une veille internationale sur les produits d'ingénierie est réalisée à partir de feuillus durs. En utilisant les termes « bois francs d'ingénierie », « bois durs structurants »... nous avons identifié de nouveaux produits et de nouveaux sites qui ont été mis en veille. Enfin, il a été convenu avec la SIB que la CDR Estrie ferait une présentation de la formule coopérative lors d'une prochaine rencontre des entreprises liées au SIB.

b. Secteur de l'agroalimentaire

Pour le secteur de l'agroalimentaire, une première rencontre s'est tenue le 28 juin 2006 avec le Conseil de l'industrie bioalimentaire de l'Estrie (CIBLE). La formule coopérative est déjà bien connue dans ce secteur, mais pourrait profiter d'une promotion supplémentaire. La CDR Estrie a rencontré les membres du conseil d'administration du CIBLE afin de présenter les avantages de la formule coopérative et les services qu'elle offre. Le problème de la distribution des produits des petits producteurs a été soulevé comme une piste à explorer.

Un projet a pu naître en lien avec cette intervention : la création de la coopérative de solidarité Gourmet des Cantons qui a pignon sur rue à l'ancienne gare du CP à Sherbrooke. Cette coopérative est au coeur d'une réflexion sur la distribution des produits du terroir des petits producteurs. De plus, cette coopérative souhaite jouer un rôle majeur pour la prise en charge complète de la gestion des équipements du Marché de la Vieille Gare dans le but d'accroître le volume d'affaires de tous les commerçants présents.

Le Marché de la Gare a aussi permis à la Coopérative la Clé des champs de St-Camille de jouer un rôle majeur auprès d'une vingtaine de producteurs de la MRC des Sources qui ont pu offrir leurs produits durant toute la période estivale 2007.

Stratégie d'intervention - secteurs d'activités versus pôle d'intervention

L'approche initiale préconisée consistait en l'identification de secteurs d'activités et de territoires d'intervention prioritaires ouverts à la coopération. Suite à la Collecte d'informations stratégiques mentionnées plus haut, et à l'analyse du développement coopératif récent à la CDR Estrie, il était devenu clair que l'approche par secteurs d'activités ne pouvait pas répondre adéquatement aux objectifs du projet.

La Collecte d'informations stratégiques et l'analyse des entreprises coopératives constituées en 2006 et 2007 en Estrie, nous a permis de dégager une stratégie d'intervention basée sur quatre pôles d'intervention :

1. Santé et services sociaux;
2. Développement de l'entrepreneuriat coopératif immigrant;
3. Développement rural;
4. Relève en entreprise – CT/ CTA.

Cette stratégie permettra à la CDR d'intensifier ses efforts pour le développement de ces quatre pôles d'intervention.

ACTIVITÉS	
2.3	Créer des tables sectorielles dans les secteurs ciblés porteurs d'avenir

Comité Coop Santé – Estrie :

La CDR Estrie a mis sur pied un Comité Coop Santé – Estrie, en lien avec le pôle d'intervention « Santé et services sociaux ». Le CQCM a déjà une table sectorielle santé piloté par sa directrice à la recherche et nous avons pu nous inspirer des réflexions déjà en cours. Nous avons consulté les projets cliniques de santé de l'ensemble des Centre de santé sur le territoire et nous avons rencontré des représentants de l'Agence de santé et services sociaux de l'Estrie et du Centre de santé et services sociaux -IUGS. Nous avons choisi de réunir l'ensemble des coopératives en opération et qui ont un volet santé au sens global et non clinique. Ce comité est aussi composé de membres provenant du réseau de la santé en Estrie.

Le Comité Coop Santé - Estrie se donne pour mandat de :

1. Animer une réflexion critique sur les enjeux du secteur de la santé en Estrie et du rôle possible du mouvement coopératif dans le maintien et l'amélioration de la santé et du bien-être de la population estrienne;
2. Favoriser l'intercoopération et le réseautage entre les divers acteurs du secteur de la santé et des intervenants du mouvement coopératif concernés.

Le comité en est à ses débuts et il explore les pistes d'un projet pilote avec le réseau de la santé. Il est en lien avec le service de recherche du CQCM et son comité santé.

Ce Comité Coop Santé s'inscrit dans les préoccupations de la CRÉ à l'axe 1 dans son orientation 5-

Axe 1 - Miser sur un développement harmonieux du territoire et du cadre de vie

Orientation 1.5 - Soutenir les actions visant une vie saine et active, en ville et dans les milieux ruraux.

Autres tables sectorielles ?

Développement rural: En milieu rural, compte tenu de la variété et du nombre de projets coopératifs réalisés récemment et compte tenu de leur pertinence dans le milieu, il apparaît important de bien faire connaître certains succès qui pourront servir d'illustration. C'est ce que nous avons commencé à faire par le biais d'une conférence donnée dans le cadre du Colloque sur le 10^e anniversaire des coopératives de solidarité en octobre 2007. Ce type de coopératives joue un rôle important dans le développement territorial et elles contribuent à la revitalisation des communautés. En 2006 et 2007, nous avons connu une croissance importante de leur nombre particulièrement en milieu rural, ce qui témoigne de leur pertinence. Il nous apparaît très opportun de pousser plus loin la réflexion pour voir si la formule coopérative pourrait répondre davantage aux besoins notamment dans les pôles de développement de la ruralité sur notre territoire tels qu'identifiés par la nouvelle politique sur la ruralité du gouvernement du Québec :

1^e catégorie : santé, famille, immigration, école

2^e catégorie : agriculture, nouvelle foresterie

3^e catégorie : domaine énergétique

4^e catégorie : environnement et développement durable

5^e catégorie : culture et patrimoine, nouvelles technologies d'information

6^e catégorie : économie de proximité, communauté entrepreneuriale, entrepreneuriat collectif.

De plus, selon nous, les nouvelles coopératives de solidarité s'inscrivent parfaitement dans les préoccupations de la CRÉ Estrie à son axe 1 et à ses orientations 3, 4 et 5:

Axe 1 - Miser sur un développement harmonieux du territoire et du cadre de vie:

Orientation 1.3 - Prendre les moyens nécessaires pour arriver à un développement équilibré du territoire au plan économique et social;

Orientation 1.4 - Assurer l'accès aux services de proximité sur l'ensemble du territoire afin de maintenir les communautés vivantes;

Orientation 1.5 - Soutenir les actions visant une vie saine et active, en ville et dans les milieux ruraux.

Coopératives du travail:

Nous estimons que la campagne de sensibilisation sur les CTA qui est en cours, auprès des intervenants et des entrepreneurs de la région, devrait permettre d'augmenter la notoriété de cette formule et la création de nouvelles coopératives. À ce jour, aucune table sectorielle n'est envisagée si ce n'est de réseauter les entreprises CTA et CT déjà existantes sur le territoire. Cette campagne s'inscrit bien dans la préoccupation de la CRÉ de l'Estrie à son axe 4 et à ses orientations 2 et 3:

Axe 4 – Accélérer le processus d'adaptation économique de la région.

4.2 - Renforcer l'entrepreneuriat local;

4.3 - Faciliter la relève régionale, particulièrement dans les cas de transfert de propriété d'entreprises.

Entrepreneuriat immigrant: La création d'un comité pour favoriser l'entrepreneuriat auprès des immigrants ou l'implication de ceux-ci à l'intérieur de projets coopératifs fait toujours l'objet de discussions pour déterminer la meilleure approche en cette matière. Un groupe de travail ou «focus group» avec les intervenants du milieu et des représentants du ministère de l'Immigration devraient nous permettre d'aller plus à fond sur cette question au cours des prochains mois. Ce pôle de développement est en lien avec l'axe 2 et à son orientation 5 de la CRÉ Estrie:

Axe 2 - Miser sur le capital humain et l'immigration comme moteur du développement

Orientation 2.5 - Favoriser l'implication et la participation citoyenne des femmes, des jeunes, des aînés et des personnes immigrantes dans le développement local et régional.

ACTIVITÉS	
2.4	Inventorier des entreprises ayant des problèmes de relève entrepreneuriale

La CDR Estrie entend contribuer au renforcement de l'entrepreneuriat local, en misant notamment sur le potentiel que représentent les travailleurs (capital humain local). Diverses rencontres ont été faites avec trois CLD pour identifier des entreprises avec des problèmes de relève entrepreneuriale. Cependant, ces explorations se sont avérées non concluantes et aucun projet coopératif immédiat n'a été soumis.

Approcher les entrepreneurs qui vivent ou vivront un processus de relève ne peut se faire par un simple questionnaire. L'identification des entreprises ayant des problèmes de relève entrepreneuriale s'avère un processus complexe qui nécessite un lien de confiance et une confidentialité absolue. Les actions entreprises par la CDR Estrie pour répondre à cette préoccupation sont indiquées dans l'objectif 4 dans le volet CTA.

Activités prévues pour l'atteinte de l'objectif 2 en vertu du plan d'action initial

	Activités	Indicateurs d'activités	
1	Inventorier les secteurs d'activités porteurs d'avenir	Le nombre d'entrevues réalisées dans le cadre de la <i>Collecte d'informations stratégiques portant sur les opportunités sectorielles de développement coopératif dans la région de l'Estrie.</i>	18
		Le nombre de secteurs couverts dans le cadre de la <i>Collecte</i>	12
		Le nombre de MRC couvertes dans le cadre de la <i>Collecte</i>	7 / 7
		Le nombre de secteurs prioritaires retenus (initialement)	2
		Le nombre de pôles d'intervention retenus (mai 2007)	4
2	Créer des tables sectorielles dans les secteurs ciblés porteurs d'avenir	Transformation du Bois: Nombre de rencontres réalisées visant la concertation et la mise sur pied du projet pièces de petites dimensions avec le SIB	5
		Nombre d'industriels associés à la démarche projet pièces de petites dimensions	5
		Pôle d'interventions identifiées	4
		Nombre d'organisations associées directement à la démarche sectorielle: MDEIE, ACCORD, CIBLE, SIB, Agence Santé Services sociaux, CSSS-IUGS Sherbrooke,	6
		Nombre de comités par pôle d'interventions créés: Comité Coop Santé	1
		Nombre de rencontres du Comité Coop Santé	2
	Nombre de projets coopératifs émanant des recommandations du Comité Coop Santé	non réalisé	
3	Organiser des rencontres de travail sectorielles	Comité sectoriel Coop Santé Le nombre de rencontres tenues.	2
4	Inventorier des entreprises ayant des problèmes de relève entrepreneuriale	Établir les contacts avec les organismes locaux afin qu'ils identifient les entreprises vivant des problèmes de relève.	réalisé
		Le nombre d'organismes locaux contactés afin qu'ils identifient les entreprises vivant des problèmes de relève.	3

Objectif 3 : Supporter les gens d'affaires dans la préparation de leur relève entrepreneuriale

ACTIVITÉS	
3.1	Inventorier / développer des outils sur les diverses fonctions de gestion d'une coopérative
3.2	Promouvoir des modèles de saine capitalisation de coopératives

3.1 Inventorier/développer des outils sur les diverses fonctions de gestion d'une coopérative

Plusieurs outils ont été répertoriés pour supporter la gestion d'une coopérative : Guide pour un plan de communication, guide pour un plan marketing, guide de plan d'affaires. Ces guides ont été inspirés par les organismes déjà existants comme le RISQ et le MDEIE et ont parfois été faits en collaboration notamment pour le plan d'affaires avec la CDEC de Sherbrooke et Pro-Gestion Estrie.

3.2 Projet de recherche - Modèle de saine capitalisation pour une coopérative

Afin de promouvoir des modèles de saine capitalisation de coopératives, la CDR Estrie, en collaboration avec Jacques Préfontaine, directeur de la Chaire Desjardins en développement durable, a encadré l'essai intervention de Laurence Gaultier, étudiante à la Maîtrise en gestion du développement durable de l'Université de Sherbrooke.

Cette étude visait à produire du matériel didactique sur une structure de capital optimale d'une coopérative durant les phases de son évolution (démarrage, expansion et maturité).

Objectifs

- Recenser et décrire les modèles existants de saine capitalisation de coopératives de la région de l'Estrie ;
- Proposer des mécanismes permettant aux administrateurs, aux membres et aux dirigeants d'une coopérative d'évaluer la santé financière de leur entreprise en fonction de l'identité coopérative de l'entreprise, mais aussi des impératifs de rentabilité financière;
- Concevoir des outils permettant aux promoteurs d'un projet coopératif d'évaluer la structure de financement la mieux adaptée à leur situation;
- Développer des outils adaptables pour les différents types de coopérative.

Le document complet est disponible à la CDR Estrie. Il n'a pas fait l'objet de diffusion à ce jour. Des corrections mineures mais d'importance pédagogique ont été suggérées par les professionnels de l'IRECUS et une discussion sera faite au comité formation afin de statuer de son utilisation. La dernière réunion du comité prévue en fin janvier a dû être reportée à cause d'une tempête; l'ordre du jour sera repris.

Autres études:

Deux autres études avaient été envisagées avec la Chaire:

- 1) Étude sur la capacité du mouvement coopératif de jouer un rôle stratégique à l'égard de la propriété d'entreprise en région et sur son rôle dans le développement de la ruralité estrienne.
- 2) Étude pour un tableau de bord prospectif dans le but de concevoir un outil de gestion pour les coopératives. Malheureusement, pour des raisons hors de notre contrôle, notamment la disponibilité d'étudiants, ces projets d'études n'ont pu démarrer.

Activités prévues pour l'atteinte de l'objectif 3 en vertu du plan d'action initial

	Activités	Indicateurs d'activités	
1	Inventorier / développer des outils sur les diverses fonctions de gestion d'une	Inventorier les outils de gestion des partenaires socio-économiques et les mettre à la disposition des coops. Nombre d'outils de gestion rendus disponibles ou développés.	réalisé 3
2	Familiariser et informer la clientèle au processus de démarrage et aux diverses fonctions de gestion d'une	Nombre d'outils d'information et d'éducation coopérative développés. Le nombre de formations coopératives initialement offertes.	plus de 10 9
3	Développer une stratégie proactive auprès de ces entreprises	Procéder à des invitations systématiques des coopératives estriennes membres et non membres aux formations CDR. Continuer à s'assurer de la formation de base des administrateurs et des dirigeants des coopératives de la région	réalisé sur demande
4	Offrir de l'encadrement individuel ou en groupes en gestion pour leur projet de	Le nombre de rencontres réalisées. Le nombre d'activités de sensibilisation tenues.	6 6
5	Faciliter l'accès aux ressources sectorielles coopératives	La refonte et l'amélioration du site de la CDR. Référencement aux ressources coopératives locales, régionales, nationales, canadiennes et internationales.	réalisé réalisé
6	Promouvoir des modèles de saine capitalisation de coopératives	Réaliser un projet de recherche sur les modèles de saine capitalisation de coopératives Le nombre de coopératives mises à contribution dans le projet. Diffusion de l'étude de saine capitalisation	réalisé 5 non réalisé
7	Faciliter l'accès au financement en priorisant	Nombre de projets coopératifs financés par le FCDED Nombre de demandes de financement en traitement pour le FCDED	2 1

Objectif 4 : Créer et maintenir des emplois de qualité par des formules coopératives innovatrices

ACTIVITÉS	
4.1	Concevoir, développer et diffuser de la documentation pertinente à la création de nouvelles coopératives

Répertoire des liens utiles sur le site Web de la CDR Estrie

- Le site Web de la CDR Estrie a été revu en profondeur, une nouvelle section a été ajoutée, permettant aux internautes d'accéder à une liste exhaustive des sites locaux, régionaux, provinciaux, nationaux et internationaux traitant de la formule coopérative.
- Les sites nouvellement proposés offrent une quantité imposante d'outils de gestion adaptés aux coopératives.

Traduction

Afin de mieux desservir la clientèle anglophone de l'Estrie, la CDR Estrie a fait traduire certains documents et certaines sections du site Web :

Documents :

- Le dépliant de la CDR Estrie
- Le dépliant du Fonds CDE pour le développement (FCDED)

Onglets du site Web :

- Mission de la CDR Estrie
- Historique de la CDR Estrie
- Services de la CDR Estrie
- Liens aux sites locaux, régionaux, provinciaux, nationaux et internationaux pertinents

ACTIVITÉS	
4.2	Démontrer aux dirigeants d'entreprises les avantages de l'implication des employés dans le développement de l'entreprise par la formule coopérative.
4.3	Informers les différents intervenants économiques régionaux afin qu'ils deviennent des référents et partisans du projet.
4.4	Mobiliser et impliquer les administrateurs et l'équipe de la CDR Estrie autour des objectifs du projet pilote

La CDR Estrie organise en janvier et février 2008 une tournée d'envergure régionale, en deux temps. Voici le détail du projet :

La Coopérative de travailleurs actionnaire au cœur de l'entreprise en Estrie

Objectifs du projet :

1. **Promotion auprès des intervenants-es** : promouvoir la formule de la Coopérative de travailleurs actionnaire (CTA) auprès des conseillers et conseillères économiques en entreprise¹.
2. **Promotion auprès des entreprises** : Promouvoir la formule de la Coopérative de travailleurs actionnaire (CTA) auprès des entrepreneurs-es et des travailleurs-es.
3. **Offre de service** : Présenter, grâce à un partenariat d'affaires entre la Coopérative de développement régional de l'Estrie (CDR Estrie) et la firme-conseil Gestion concertée des ressources humaines (le Groupe GCRH) une expertise et des services professionnels en mesure de mener à bien la création d'une CTA soit notamment la conception du projet, son financement, sa structure organisationnelle, sa constitution légale et la conclusion d'une convention entre actionnaires. La CDR Estrie, qui demeure toujours maître d'œuvre de l'offre de service, entend s'inspirer des meilleures pratiques d'affaires et utiliser l'expertise déjà présente au sein du réseau coopératif.
4. **Suivi, accompagnement et réseautage** : rencontrer les CTA de l'Estrie et dresser un état de situation : bilan financier, vie associative, appréciation de la formule, besoins des dirigeants et des membres, etc.

Plan d'action

Pour assurer la réalisation du projet *La Coopérative de travailleurs actionnaire au cœur de l'entreprise en Estrie*, la CDR Estrie et le Groupe GCRH se sont alliés afin de concevoir un plan d'action qui comporte quatre volets :

- A. Deux séries de rencontres d'informations;
- B. Une campagne de promotion médiatique;
- C. Une présentation de l'expertise et des outils utilisés pour réussir le démarrage d'une CTA;
- D. Une démarche pour assurer un suivi, un accompagnement et le réseautage des CTA de l'Estrie.

Deux séries de rencontres dans quatre villes de l'Estrie

Les deux séries de rencontres se dérouleront dans quatre villes différentes : **Sherbrooke, Magog, Richmond, Lac-Mégantic**. Ces rencontres seront animées par la CDR Estrie et le Groupe GCRH accompagnés par une représentation de la Direction des coopératives du MDEIE et des partenaires majeurs du projet.

1^{ère} série de rencontres : **Les intervenants-es économiques** sont conviés, par la CDR Estrie et le Groupe GCRH, à un déjeuner-conférence. Présentation de la formule CTA avec des exemples de réussite, des étapes à franchir, de l'offre de service et de l'expertise nécessaire. Cette première série de déjeuners vise à informer les intervenants-es afin d'en faire des multiplicateurs auprès des entreprises. Une pochette d'informations, incluant le diaporama présenté, sera remise à tous les participants-es.

¹ Ces intervenants-es sont de divers horizons : Centre local de développement (CLD), Services d'aide au développement des communautés (SADC), Emploi-Québec, Développement économique Canada (DEC), Corporation de développement économique et communautaire (CDEC), Pro-Gestion, bureaux de comptables tels RCGT et Samson Bélaïr, etc.

2^e série de rencontres : **Les entrepreneurs-es et les travailleurs et travailleuses** sont conviés, par la CDR Estrie et le Groupe GCRH, conjointement avec les Chambres de commerce des villes concernées à un dîner-conférence portant sur la formule CTA. Ces dîners reprendront une partie de l'information offerte aux intervenants-es, mais, elle mettra davantage sur les exemples de réussites et les témoignages des acteurs eux-mêmes. Une pochette d'information complète leur sera remise à la sortie du dîner.

Un premier déjeuner a eu lieu le 22 janvier 2008 à Sherbrooke auquel participait 20 participants provenant principalement des CLD de l'ensemble du territoire. Compte tenu de la réponse des intervenants de première ligne, pour les déjeuners prévus à Lac-Mégantic, Richmond et Magog, il a été décidé de concentrer nos énergies sur la série de rencontre dîner en collaboration avec les Chambres de commerce. Les prochains dîners sont ceux de Sherbrooke le 19 février 2008 et Lac-Mégantic le 26 février 2008. La campagne fait l'objet d'un partenariat majeur avec le Centre financier aux entreprises Desjardins de l'Estrie, Samson Bélair Deloitte et Touche, le Groupe GCRH, La Tribune et la Radio 102,1 FM. Un plan de promotion dans la revue Estrie économique, dans La Tribune et à 102,1 FM est en cours de réalisation et donne des résultats intéressants. Déjà plusieurs personnes se sont inscrites aux activités et des entrepreneurs nous ont demandé des informations additionnelles sur la formule CTA. Nous sommes d'avis que la réalisation de trois nouvelles CTA au cours des prochains mois est une prévision réaliste.

Activités prévues pour l'atteinte de l'objectif 4 en vertu du plan d'action initial

	Activités	Indicateurs d'activités	
1	Concevoir, développer et diffuser de la documentation pertinente à la création de nouvelles coopératives	Inventorier les outils de gestion des partenaires socioéconomiques et les mettre à la disposition des coops. Nombreux documents développés par la CDR Estrie.	réalisé 3
2	Démontrer aux dirigeants d'entreprises les avantages de l'implication des employés dans le développement de l'entreprise par la formule coopérative.	Le nombre d'entrepreneurs approchés dans le cadre de la Tournée CTA. Nombre de personnes 1 ^{er} déjeuner CTA Le nombre de rencontres organisées dans le cadre de la Tournée CTA avec les entrepreneurs. Produire un document d'explication sur les avantages d'opter pour la formule coop pour assurer sa relève.	20 4 réalisé
3	Informers les différents intervenants économiques régionaux afin qu'ils deviennent des référents et partisans du projet.	Le nombre d'intervenants socio-économiques approchés dans le cadre de la Tournée CTA. Le nombre d'intervenants approchés dans le cadre de la Tournée des MRC. Le nombre de rencontres organisées dans le cadre de la Tournée CTA avec les intervenants socio-économiques.	activité en cours de réalisation 58 4
4	Mobiliser et impliquer les administrateurs et l'équipe de la CDR Estrie autour des objectifs du projet pilote	Le nombre d'organisations où des membres de la CDR siègent au CA. Le nombre de réunion du CA. Le nombre de réunion de l'équipe de la CDR Estrie.	2 6/an 6/an

Objectif 5 : Être partenaire du développement durable dans les petites communautés (contexte de relève et de vieillissement de la main-d'œuvre)

ACTIVITÉS	
5.1	Répertorier les expériences innovantes dans les autres CDR

La CDR Estrie entend mettre à profit l'expertise du CQCM et de la FCDRQ et de leurs comités INNOVATION en recensant dans leurs mémoires et publications, les documents pertinents pouvant favoriser des initiatives coopératives structurantes pour la région. La CDR Estrie entend diffuser ces documents aux acteurs du mouvement coopératif et du développement économique.

La CDR Estrie entend utiliser ces précieuses informations pour structurer ces interventions et initiatives à venir dans les quatre pôles d'intervention ayant été identifiés.

Dans le cadre du **Forum sur les coopératives de solidarité après 10 ans ! - Bilan et perspectives**, les 3 et 4 octobre 2007, des présentations de travaux inédits, le partage d'expériences étrangères, discussion en atelier autour d'enjeux clés étaient à l'ordre du jour. (Exposé en détail ci-bas).

ACTIVITÉS	
5.2	Identifier des mécanismes afin de sensibiliser les élus des petites localités et leurs agents de développement à la formule coopérative comme moyen de se doter de services de proximité.
5.3	Répertorier les expériences et projets coopératifs existants dans des petites communautés et divulguer les réussites.
5.4	Établir un plan de publicité et de promotion dans les médias écrits et électroniques locaux.

a) Les événements entourant la promotion de la formule CTA (*La Coopérative de travailleurs actionnaire au cœur de l'entreprise en Estrie*) auront pour effet de sensibiliser les élus des petites localités et leurs agents de développement à la formule coopérative comme moyen de favoriser la rétention des entreprises en milieu rural tout en contribuant à la promotion de la formule coopérative, et ce, pour maintenir ou se doter de services de proximité.

b) **Forum sur les coopératives de solidarité**

En juin 1997, la formule de coopérative de solidarité était créée par amendement à la Loi des coopératives. Depuis, plus de trois cents (300) coopératives de solidarité ont été constituées au Québec. Celles-ci oeuvrent à l'intérieur d'une variété de domaines : récréotouristique, hébergement, alimentation, environnement, services de santé, etc. Selon les dernières statistiques sur la création de coopératives au Québec, la formule de coopérative de solidarité est devenue, et de loin, la plus populaire.

Le Forum sur les coopératives de solidarité après 10 ans ! - Bilan et perspectives, des 3 et 4 octobre 2007, fut une occasion unique de promouvoir la formule coopérative et de présenter les réussites des dix dernières années non seulement pour les membres des coopératives, dirigeants, gestionnaires, mais aussi pour les divers acteurs du développement, CDR, CLD, SADC, MRC, etc. Plus de 100 participant(e)s étaient au rendez-vous.

Concrètement, les thèmes suivants ont été abordés :

- Identification de façons originales de dynamiser le développement du milieu;
- Contribution originale des coopératives de solidarité;
- Enjeux de gestion propre à ce type de coopérative comptant deux ou trois catégories de membres;
- Le devenir de ces organisations?
- Présentation de travaux inédits, partage d'expériences étrangères, discussion en atelier autour d'enjeux clés.

Il est à noter que la CDR Estrie a participé à l'organisation en assurant la gestion financière de l'événement en plus d'y contribuer financièrement. De plus, son directeur y a présenté une conférence ayant pour objet : **un tour d'horizon sur les coopératives de solidarité présentes sur notre territoire.**

ACTIVÉTÉS	
5.5	Inventorier et identifier les leaders locaux, leurs objectifs, leurs problématiques, leurs besoins, leurs réalisations

Les PALÉE de chacune des MRC, les activités entourant le Sommet de Sherbrooke et la planification stratégique de la CRÉ Estrie ont fait l'objet d'attention particulière de la CDR et permis de mieux identifier les orientations locales et régionales.

ACTIVÉTÉS	
5.6	Collaborer à la recherche de financement et s'impliquer dans la structure financière de futurs projets coopératifs

Lors des rencontres avec les promoteurs de projets coopératif, la CDR Estrie est toujours en support, avec les organismes locaux CLD SADC ou autres, afin de faciliter la recherche de financement. Elle est accréditée par la RISQ pour recommander le financement d'études de faisabilité. Elle a établi un partenariat avec le RISQ et Filaction afin de créer un Fonds dédié au financement coopératif. Son directeur général participe aussi au CA de Filaction.

Fonds CDE pour le développement (FCDED)

Le FCDED est un organisme à but non lucratif (OBNL) administré par un conseil d'administration de sept personnes nommées par la CDR Estrie et Filaction. Il est doté d'un capital souscrit par la CDR Estrie, Filaction et le RISQ.

Les membres de la CDR Estrie veulent s'assurer que ce don provenant de leur réserve soit au service des coopératives de l'Estrie. L'accès au capital pour les promoteurs d'entreprises coopératives est une condition de succès. La proximité et l'autonomie régionale d'un Fonds réservé aux coopératives de l'Estrie donne un support et un encadrement aux coopératives.

Mission du FCDED

Sa mission est de contribuer au développement du secteur coopératif dans la région de l'Estrie en donnant accès à du financement selon les orientations du Fonds.

Approches du FCDED

Le FCDED offre un fonds d'investissement destiné à la création et au maintien d'emplois. Le Fonds privilégie une approche de collaboration avec la CDR Estrie qui accompagne les promoteurs dans l'élaboration et la réalisation de leur projet d'entreprise coopérative.

Objectifs

Le Fonds vise à réaliser des investissements de première ligne auprès des entreprises coopératives. Le terme coopérative vise toute forme d'entreprises coopératives notamment de travail, de consommateurs, de solidarité ou de travailleurs actionnaires.

Types d'investissement

- Le Fonds utilise généralement la formule de garantie de prêt ou de marge de crédit consentie sur la base d'une reconnaissance de dette, ou d'un prêt conventionnel.
- Le montant maximum est de 25 000 \$.
- La durée maximale pour la garantie de prêt est de 5 ans.

- **Dépenses admissibles**
- Les dépenses en capital (terrain, équipement, machinerie, etc.) et tout autre dépense de même nature.
- L'acquisition de technologie (savoir-faire, licence, brevet, etc.) de logiciels de même nature.
- Frais d'études de faisabilité ou autres études préparatoires, de recherche et développement et certains frais de formation.
- Les besoins de fonds de roulement se rapportant aux opérations de l'entreprise pour la première année d'exploitation.

Critères d'admissibilité

- • Coopérative québécoise dont l'activité principale est localisée en Estrie, membre de la CDR Estrie.
- • Contribution minimale de la coopérative (promoteurs ou du milieu) soit de 10 % du capital investi.

Critères d'investissement

- • Le critère de base pour recevoir le soutien du Fonds est la viabilité économique du projet et/ou de l'entreprise coopérative.
- • Les promoteurs doivent démontrer et s'appuyer sur une connaissance et une expérience du domaine et des aptitudes de gestion.
- Le plan de développement doit démontrer un caractère de permanence, de rentabilité, de bonnes perspectives d'avenir et un impact économique significatif pour l'entreprise et les emplois qui y sont rattachés.

Activités prévues pour l'atteinte de l'objectif 5 en vertu du plan d'action initial :

	Activités	Indicateurs d'activités	
1	Inventorier et identifier les leaders locaux, leurs objectifs, leurs problématiques, leurs besoins, leurs réalisations	Le nombre de PALÉE et/ou Plan d'action consultés. Participation au comité de parrainage du Sommet de Sherbrooke. Participation à la PSR de la CRÉ Estrie.	7 / 7
2	Répertorier les expériences et projets coopératifs existants dans des petites communautés et divulguer les réussites.	Invitation des coopératives estriennes au Forum sur les dix ans des coopératives de solidarité. Le nombre de coopératives de petites collectivités réseautées lors du Forum.	réalisé plus de 20
3	Répertorier les expériences innovantes dans les autres CDR.	Le nombre de CDR présent au Forum sur les dix ans des coopératives de solidarité.	8 / 11
4	Identifier des stratégies et des mécanismes de rapprochement afin de sensibiliser les élus des petites localités et leurs agents de développement à la formule de coopérative comme moyen de se doter de services de proximité.	Le nombre d'élus municipaux et d'agents de développement sollicités pour participer au Forum sur les dix ans des coopératives de solidarité. Le nombre d'élus municipaux et d'agents de développement présents au Forum sur les dix ans des coopératives de solidarité.	l'ensemble des acteurs estriens 6
5	Établir un plan de publicité et de promotion dans les médias écrits et électroniques locaux.	Ententes avec différents médias pour la promotion des coopératives lors de la Semaine de la relève coopérative et du Gala Mérite coopératif 2007. Ententes avec les médias pour la tournée CTA janvier et février 2008	2
6	Collaborer à la recherche de financement et s'impliquer dans la structure financière de futurs projets coopératifs.	Le nombre de projets coopératifs financés par le FCDED.	2

Objectif 6 : Créer des emplois de qualité par des concertations et des collaborations entre les différents secteurs coopératifs

ACTIVITÉS	
6.1	Mettre sur pied un comité intersectoriel coopératif
6.2	Favoriser la mise en commun des ressources et expertises afin de répondre aux besoins

Comité d'intercoopération

L'objectif 6 stipule que la CDR Estrie se doit de créer des emplois de qualité par des concertations et des collaborations entre les différents secteurs coopératifs entre autres, par la mise sur pied d'un comité d'intercoopération.

Une première rencontre du comité d'intercoopération s'est tenue le 22 août 2006 et regroupe 11 membres issus de différents milieux tels que l'éducation, l'habitation, le funéraire, le financement, le monde municipal, etc., en plus de la participation du directeur général de la CDR Estrie à la coordination et de 4 personnes ressources qui composent son comité technique.

L'objectif général de ce comité d'intercoopération se définit comme un groupe de réflexion et d'action pour favoriser la transformation de la société québécoise et estrienne en société davantage coopérative. Ce comité réunit un groupe de personnes impliquées dans la coopération, provenant de différents secteurs et intéressées par l'intercoopération. Ce comité est animé par la CDR Estrie qui voit également à en assurer le suivi.

Objectifs spécifiques

1. Présence coopérative

- Analyse de la conjoncture sociale et économique d'un point de vue coopératif;
- recommandation de positions et de stratégies coopératives;
- communication et mobilisation : utilisation de tous les canaux de communication pour rejoindre le plus grand nombre de membres et la population en général.

2. Intercoopération

- Mise en commun de ressources et d'expertises;
- Favoriser des actions intercoopératives et intersectorielles.

Partenariat et concertation

Misant sur la collaboration et la concertation avec les milieux économique et coopératif, qui ont déjà une expertise de pointe dans le domaine de la création et du maintien d'emplois, le projet pilote a engendré la mise sur pied d'un comité intersectoriel, le *Comité Intercoopération*, qui se veut un groupe de réflexion et d'action pour favoriser la transformation de la société québécoise et estrienne en société davantage coopérative.

De cette initiative, trois sous-comités ont vu le jour : 1. Éducation-formation, 2 Commercialisation, 3. Communication. Plusieurs projets structurants misant sur le principe de l'intercoopération sont en développement, dont :

1. Éducation-formation: La mise en commun des offres de formation des diverses fédérations et coopératives du territoire pour mieux desservir les coopératives de l'Estrie est un enjeu de taille de ce comité.
2. Commercialisation: La réalisation souhaitée d'un *Portail de l'intercoopération* et d'un guide et répertoire des produits et services des coopératives en Estrie fait l'objet de plusieurs discussions au comité. La firme 7/24 Marketing a été retenue pour la réalisation de ce mandat. Il s'agit d'un projet d'une valeur estimée à 20 000\$ pour la seule réalisation du guide. Une diffusion à 15 000 copies est envisagé auprès des employés-es et des membres de toutes les coopératives de l'Estrie. Le résultat attendu est l'accroissement du volume d'affaires dans les coopératives en suscitant davantage l'achat inter coopératif. Le lancement et la diffusion est prévue lors de la Semaine de la coopération
3. Communication: Projet de conception du DVD promotionnel de qualité numérique et télédiffusable, traitant de la formule coopérative, des coopératives en Estrie (etc.); destiné tant aux membres de la CDR, aux partenaires du mouvement coopératif et au grand public.

ACTIVITÉS	
6.3	Inventorier les ressources existantes par secteur d'activités (humaines, financières, etc.)

Bourses	CDR Estrie - IRECUS	AN 1
---------	---------------------	------

Intercoopération dans la région de l'Estrie

À partir des pratiques des coopératives de l'Estrie, ce projet a identifié les meilleures pratiques d'intercoopération et suscité une réflexion significative sur le travail des coopératives de la région de l'Estrie.

Des bourses de l'IRECUS ont été remises par Ernesto Molina, professionnel de recherche dans le cadre du projet « Intercoopération des coopératives dans la région de l'Estrie » Les récipiendaires étaient : Rémi Vachon et Séra Senghor et Geneviève Bussière.

Comité éducation / formation

Afin de répondre aux besoins des coopératives de la région, le sous-comité éducation/formation souhaite favoriser la mise en commun des ressources et des expertises en matière de formation coopérative. En ce sens, Michel Lafleur (IRECUS) et Martin St-Pierre (CDR Estrie) ont mandaté Véronique Lévasseur, professionnelle de recherche et diplômée de la Maîtrise en gestion des coopératives et des collectivités de l'Université de Sherbrooke, pour réunir toutes les informations concernant les formations pouvant s'avérer bénéfiques aux coopératives.

ACTIVITÉS	
6.4	Inventorier les expertises présentes dans le mouvement coopératif
6.5	Inventorier les besoins du marché auxquels pourraient répondre ces ressources

Contrat	CDR Estrie - IRECUS	AN 2
---------	---------------------	------

Projet de recherche - Recension de l'offre de formation coopérative régionale

Mandataires : CDR Estrie
IRECUS

Buts :

- Recenser les formations auprès des fédérations et des coopératives engagées dans un processus de formation, et ce, par le biais d'un questionnaire.
- Recenser l'offre de formation des autres CDR du réseau, afin de dresser un portrait actualisé de l'offre de formateurs coop sur le marché, et des diverses formules.

Objectifs :

- Alimenter les réflexions, les discussions et le questionnement du Sous-Comité Éducation-Formation ;
- Développer une offre de formation coopérative adaptée aux besoins des coopératives de l'Estrie ;
- Favoriser une mise en commun des ressources régionales pour développer une offre de formation coopérative concertée ;

Activités prévues pour l'atteinte de l'objectif 6 en vertu du plan d'action initial

	Activités	Indicateurs d'activités	
1	Inventorier les ressources existantes par secteur d'activités (humaines, financières, équipement)	Recenser les offres de formations coopératives et transférables dispensées en Estrie.	réalisé
2	Inventorier les expertises présentes dans le mouvement coopératif	Le comité intercoopération a permis de mettre en commun l'ensemble des expertises pour susciter des actions.	réalisé
3	Inventorier les besoins du marché auxquels pourraient répondre ces ressources et expertises	La conception d'un questionnaire sur les besoins de formation et les besoins techniques des coopératives de l'Estrie. L'envoi du questionnaire aux coopératives de l'Estrie	réalisé réalisé
4	Favoriser la mise en commun des ressources et expertises afin de répondre aux besoins.	Amener le comité intersectoriel coop à réfléchir sur les possibilités de mise en commun des ressources et expertises coopératives. Le nombre de propositions émanant du comité intersectoriel coop sur les possibilités de mise en commun des ressources et expertises coopératives. Le nombre de projets émanant du comité intersectoriel coop en voie de réalisation: Projet Guide et répertoire en cours de réalisation, commercialisation, projet recensement formation coopérative, projet vidéo promotionnel et portail coop à l'étude	réalisé 5 3
5	Mettre sur pied d'un comité intersectoriel coop	La date de création du Comité Le nombre de personnes siégeant au Comité Le nombre d'organismes représentés Le nombre MRC représentées sur le Comité. Le nombre de rencontres tenues	été 2006 14 13 7 11
		Le nombre de projets issus des comités: recension des formations coopératives au Québec, Guide des biens et services et répertoire coop de l'Estrie, Vidéo promotionnel et portail coopératif	3

Objectif 7 : Assurer le suivi des projets de coopératives réalisées et favoriser le développement des valeurs coopératives pour les coopérateurs et coopératrices

ACTIVITÉS	
7.1	S'assurer de la formation de base des administrateurs administratrices de même que des dirigeants.
7.2	Favoriser la participation active des nouvelles coopératives au mouvement coopératif

**Recension des besoins de formation
Calendrier 2006-2007**

Un des moyens prévus à cet objectif a été atteint et qui faisait en sorte de s'assurer de la formation de base des administrateurs et administratrices de même que des dirigeants par le biais d'un programme de formation. En effet, nous avons procédé à une évaluation des besoins de formation au cours des mois d'avril et mai 2006.

Des résultats de cette enquête et des demandes faites par certains des administrateurs ou dirigeants de certaines coopératives de l'Estrie, est né le calendrier de formation 2006-2007.

ACTIVITÉS	
7.3	Planifier et organiser une rencontre annuelle des nouvelles coopératives, incluant les administrateurs et les directions générales afin de favoriser les échanges de problématiques et d'expertises.

Semaine de la relève coopérative

Du 18 au 24 février 2007, avait lieu la Semaine de la relève coopérative sous le thème ***Vivre la coopération***. Un des objectifs de cet événement, créé en 1994 par le Conseil québécois de la coopération et la mutualité (CQCM), est de sensibiliser les jeunes à la coopération. Il s'agit d'une occasion privilégiée pour le mouvement coopératif et mutualiste de faire connaître sa force et les valeurs derrière les actions des entreprises qui font le développement de notre région.

Plusieurs activités ont eu lieu sur l'ensemble du territoire estrien pour faciliter les échanges entre les jeunes et les coopératives. Des conférences ont été offertes gratuitement en milieu scolaire, par un représentant de différentes coopératives. L'un des objectifs pour les jeunes est de découvrir les coopératives, et pour celles-ci, de prendre connaissance des activités vécues par les jeunes. Près de 100 jeunes ont participé à ces activités et à la création d'une œuvre collective.

Au cours d'une soirée organisée par la CDR Estrie, le jeudi 22 février 2007 à l'*Hôtellerie Le Boulevard*, à Sherbrooke, nous avons monté un immense casse-tête représentant l'Estrie et ses différents territoires. Cette œuvre collective a permis de démontrer la force du mouvement coopératif et mutualiste en Estrie. Cette activité a donné une image forte au slogan de la CDR Estrie; ***Pour une société prospère... l'Estrie coopère.***

De plus, l'un des objectifs de cet événement était de faire vivre une activité de réseautage aux coopérants, de façon originale et dynamique. Nous avons utilisé une activité de l'outil *Ensemble vers la réussite* afin de créer un climat propice à l'échange et au partage entre les coopératives d'expérience, la relève coopérative et les jeunes. Cette activité a permis aux participantes et les participants de tisser des liens entre eux et de ***Vivre la coopération.***

ACTIVÉS	
7.4	Mettre en place une formule de parrainage et/ou de mentorat

La CDR a développé un partenariat avec le réseau de mentors de Pro-Gestion Estrie, afin d'offrir ce service aux jeunes coopératives sur le territoire de Sherbrooke. Des recherches ont été effectuées en collaboration avec Pro-Gestion Estrie et une formule de mentorat adaptée au coopératisme est maintenant offerte aux coopérant(e)s qui en font la demande. Il est à noter que la CDR Estrie n'a pas développé son propre réseau de mentorat tant pour des raisons financières, qu'humaines et logistiques. La recherche de partenariat pour une ressource similaire dans les MRC de l'Estrie est à l'ordre du jour.

Activités prévues pour l'atteinte de l'objectif 7 en vertu du plan d'action initial

	Activités	Indicateurs d'activités	
1	Mettre en œuvre une politique de suivi des coopératives mises sur pied dans le cadre du projet pilote	Proposer un suivi personnalisé aux coopératives mises sur pied dans le cadre du projet pilote, par l'entremise du responsable du projet pilote. Le nombre de coopératives ayant bénéficié de ce suivi	réalisé 7
2	Mettre en place une formule de parrainage et/ou de mentorat	Mise en place d'une formule de mentorat propre à la CDR Estrie. Établir des partenariats avec des organismes offrant du mentorat Le nombre de partenariats établis.	approche non retenue réalisé 1
		Nombre de rencontres tenues avec Pro Gestion Estrie	3
		Nombre de mentors identifiés avec Pro Gestion Estrie	12
		Nombre de séances de mentorat réalisées avec de jeunes coopératives.	1 rencontre d'information générale et 1 coop sous mentorat d'affaires
3	S'assurer de la formation de base des administrateurs, administratrices de même que des dirigeants.	Effectuer une recension des besoins de formation des coopératives de l'Estrie. Proposer des formations qui répondent aux besoins exprimés par les coopératives de l'Estrie. La participation d'au moins 10 % des coop estriennes aux formations 2006-2007 de la CDR (14 coop).	réalisé réalisé non réalisé
4	Favoriser la participation active des nouvelles coopératives au mouvement coopératif	Le nombre de nouvelles coopératives invitées à participer au Gala Mérite coopératif 2007. Le nombre de nouvelles coopératives présentes au Gala Mérite coopératif 2007.	15 5
5	Planifier et organiser une rencontre annuelle des nouvelles coopératives, incluant les administrateurs et les directions générales afin de favoriser les échanges de problématiques et d'expertises.	Planifier et organiser une rencontre annuelle des nouvelles coopératives.	réalisé
		Tenue de la rencontre annuelle pour les jeunes coopératives lors de la Semaine de la relève en mars 2007	réalisé
		Le nombre de coopératives impliquées dans ces événements et dans les activités en découlant. Le nombre de jeunes coopératives présentes lors de l'événement.	14 7

Objectif 8 : Utiliser la recherche pour démontrer la capacité du mouvement coopératif à jouer un rôle stratégique à l'égard de la propriété d'entreprise, de la relève de la main-d'œuvre et du développement rural

ACTIVITÉS	
8.1	Collaborer à la recherche
8.2	Diffuser les résultats dans les milieux coopératifs et socioéconomiques

Dans le cadre du projet pilote, la CDR Estrie a réalisé ou contribué à la réalisation des projets de recherche suivants :

1. Collecte d'informations stratégiques portant sur les opportunités sectorielles de développement coopératif dans la région de l'Estrie
2. Facteurs de succès dans l'implantation d'un projet coopératif - phase 1
3. Intercoopération des coopératives dans la région de l'Estrie
4. Facteurs de succès dans l'implantation d'un projet coopératif - phase 2
5. Modèle de saine capitalisation pour une coopérative
6. Recension de l'offre de formation coopérative en Estrie
7. Capsules d'éducation coopérative

L'ensemble des résultats et rapports de ces projets de recherches sont ou seront diffusés dans les milieux coopératifs et socioéconomiques

Mesure des laboratoires ruraux (Politique nationale de la ruralité 2007-2014)

En décembre 2006, le gouvernement du Québec signait une nouvelle Entente de partenariat rural avec les partenaires de la ruralité et lançait la Politique nationale de la ruralité 2007-2014. Cette Politique vise à assurer le développement des communautés rurales en misant sur leur diversité et leurs particularités et à garantir l'occupation dynamique du territoire québécois.

Les expériences de laboratoires ruraux consistent en des projets pilotes novateurs d'une durée pouvant atteindre six ans. Ces derniers portent sur des sujets présentant, pour les communautés rurales du Québec, des voies d'avenir qui méritent d'être explorées. Un des moyens d'intervention privilégiée constitue la mise sur pied de **laboratoires ruraux** en vue d'explorer et de diffuser les résultats des expériences pilotes. Une enveloppe globale de 15,5 millions de dollars sur sept ans est consacrée à cette mesure pour choisir 25 expériences de développement.

Seuls les organismes et institutions oeuvrant et ayant leurs sièges sociaux dans les territoires ruraux définis dans la Politique de la ruralité sont admissibles. Parmi ces organismes, il y a les municipalités, les MRC, les organismes municipaux, les OSBL et les coopératives. Les promoteurs, dont des coopératives, peuvent soumettre des projets dans tous les champs thématiques qu'ils soient inscrits ou non dans la Politique nationale de la ruralité, et ce, lors de chacun des appels de projets.

Champs thématiques :

1. La famille comme pierre angulaire de la vie collective
2. L'environnement et le développement durable en milieu rural
3. Les économies de proximité
4. Le développement intégré des ressources en territoire rural
5. Les nouvelles formes de services de proximité
6. Les modèles de développement rural porteurs
7. La culture et le patrimoine au cœur du développement rural
8. La nouvelle foresterie
9. L'école au cœur de la communauté rurale
10. La communauté entrepreneuriale et l'entrepreneuriat collectif
11. Les milieux ruraux comme acteurs dans le domaine énergétique
12. L'accueil, l'installation et l'intégration de nouvelles populations
13. L'agriculture innovante de spécialité et de proximité
14. Les nouvelles technologies de l'information et de communication (TIC) et le développement rural

La CDR Estrie appuiera toute coopérative ou organisme porteur d'un projet de laboratoire coopératif en milieu rural.

Activités prévues pour l'atteinte de l'objectif 8 en vertu du plan d'action initial

	Activités	Indicateurs d'activités	
1	Collaborer à la recherche dans le cadre du projet pilote.	Le nombre de projets de recherche réalisés par la CDR Estrie ou auxquels elle a contribué. Le nombre de coopératives directement impliquées dans ces recherches.	8 17
2	Diffuser les résultats dans les milieux coopératifs et socioéconomiques.	L'intégration de recherches et d'études de cas sur le site Internet de la CDR. Le nombre de recherches et d'études de cas intégrées sur le site Internet de la CDR.	réalisé non réalisé

Conclusion

Grâce à la contribution d'Emploi-Québec Estrie, de la CRÉ Estrie, de l'IRECUS et de la Chaire Desjardins, la CDR Estrie estime que l'ensemble des objectifs initiaux de ce projet pilote innovateur a été atteint. Le bilan final que nous avons dressé en fait clairement la démonstration. Il ne fait aucun doute que ce projet a permis une relance importante des activités de création de coopératives en région et qu'il a permis d'explorer les possibilités de développement par pôle d'intervention. Bien que cette approche de développement par pôle est encore embryonnaire, et que nous ne pouvons en tirer des conclusions définitives sur une méthode à suivre, il nous est permis de croire que dans les mois qui viennent, les résultats des efforts concertés dans chacun des pôles pourront confirmer la justesse de nos choix.