GUIDE D'INFORMATION

Une économie de proximité à votre portée

3 modèles d'acteurs du développement coopératif
5 composantes-clés pour comprendre l'émergence d'un projet
10 portraits d'entreprises coopératives

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

Crédits

Rédaction : Cécile Pachocinski, CQCM

Avec la contribution de Jean-Thomas Henderson
pour la rédaction des portraits

Révision linguistique : Diane Robertson

Graphisme et impression : Team marketing.web.design

Remerciements :
Nous remercions les membres du comité scientifique
pour leurs commentaires et leurs suggestions concernant
la rédaction de cet ouvrage : Bruno Jean, Université du Québec à Rimouski;
Majella Simard, Université de Moncton;
Patrice Leblanc, Chaire Desjardins en développement des petites
collectivités de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue;
ainsi que Marie-Joëlle Brassard.

**Nous remercions également les partenaires
du groupe de travail pour leur collaboration à la réflexion
et à la mise en commun sur les enjeux de proximité :**
le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT),
le ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (MEIE),
la Fédération des Caisses Desjardins, la Coop fédérée, la Fédération
des services à domicile et de santé du Québec (FSDSQ),
la Confédération québécoise des coopératives d'habitation (CQCH),
la Fédération des coopératives alimentaires du Québec (FCAQ),
la Fédération québécoise des coopératives forestières (FQCF),
la Coopérative de développement régional Centre-du-Québec/Mauricie (CDRCQM),
Solidarité rurale du Québec (SRQ), l'Association des centres locaux
de développement du Québec (ACLDQ), la Fédération québécoise
des municipalités (FQM), Villes et villages en santé, la Corporation
d'employabilité et de développement économique communautaire (CEDEC),
la Fédération des Villages-relais du Québec, le CEFRIO (Centre facilitant
la recherche et l'innovation dans les organisations, à l'aide des technologies
de l'information et de la communication), le Réseau Accorderie.

Production :

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

5955, rue Saint-Laurent, bureau 204
Lévis (Québec) G6V 3P5
Tél. 418 835-3710
info@coopquebec.coop
www.coopquebec.coop

Une économie de proximité à votre portée

Table des matières

Introduction 5

Mise en contexte 6

Le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) 6

L'Alliance de recherche universités-communautés – développement territorial et coopération (ARUC-DTC) 7

La nouvelle économie de proximité 8

Le projet 10

Animer un groupe de travail national sur la proximité 10

Modéliser et transférer les expériences vécues 12

Trois modèles d'acteurs exemplifiés 14

Le modèle municipal 15

Le modèle organismes du milieu 16

Le modèle citoyen 18

Cinq composantes-clés 19

Le leadership 19

La mobilisation 21

La gouvernance 22

Les enjeux de proximité 23

Le caractère innovant 25

Dynamique de l'émergence d'une coopérative de proximité 27

Conclusion 28

Bibliographie 29

Annexes 32

Saint-Raymond-de-Portneuf, MRC de Portneuf, Capitale-Nationale : la Coopérative de solidarité Vallée Bras-du-Nord 33

Racine, MRC Val-Saint-François, Estrie : la Coopérative de solidarité en habitation pour aînés La Brunante, la Coopérative de développement local de Racine et la Coopérative de solidarité agroalimentaire de Racine 40

Rimouski, MRC Rimouski-Neigette, Bas-Saint-Laurent : le journal coopératif L'Action de l'Est 46

Saint-Vallier, MRC de Bellechasse, Chaudière-Appalaches : la Coopérative de solidarité La Mauve – coopérative en dévelopement durable de Bellechasse 51

Saint-Clément, MRC Les Basques, Bas-Saint-Laurent : la Maison familiale rurale du KRTB (MFR) 57

Lac-Édouard, hors MRC, Mauricie : la Coopérative de solidarité de développement local de Lac-Édouard 63

Rivière-à-Pierre, MRC de Portneuf, Capitale-Nationale : la Coopérative alimentaire de Rivière-à-Pierre 69

Notre-Dame-de-Montauban, MRC Mékinac, Mauricie : la Coopérative multiservice de Notre-Dame-de-Montauban . . 76

La Doré, MRC du Domaine-du-Roy, Saguenay-Lac-Saint-Jean : la Coopérative de solidarité forestière de la Rivière-aux-Saumons 82

Beauceville, MRC Robert-Cliche, Chaudière-Appalaches : la Coopérative de santé Robert-Cliche 87

La formule coopérative est un outil concret pour les communautés

Introduction

Si la question de l'occupation du territoire revêt de l'importance au Québec depuis plusieurs décennies, elle a mobilisé la société civile, les acteurs socioéconomiques et les pouvoirs publics de façon plus intensive au cours des dernières années : les différentes mesures sociales, économiques et politiques mises de l'avant ont permis de soutenir les communautés dans la prise en charge de leur propre développement.

La formule coopérative est un outil concret pour les communautés qui font le choix de s'investir, par elles-mêmes et de façon collective, afin que leur milieu soit vivant et accueillant. La création de coopératives de solidarité est d'ailleurs une tendance forte au Québec, autant dans les milieux ruraux qu'urbains ou périurbains. En milieu rural, on observe une vague d'émergence de ces coopératives dans plusieurs secteurs, comme les coopératives multiactivités visant le maintien du dépanneur, du poste d'essence, du café, des services financiers, etc. Des coopératives sont aussi créées dans des secteurs d'activité émergents, les énergies renouvelables, les activités culturelles, patrimoniales et touristiques, l'installation de services Internet haute vitesse et l'agroforesterie. De plus, les milieux ruraux font preuve d'inventivité en utilisant de nouvelles formes de coopératives, comme la coopérative de travailleurs actionnaire (Leblanc, 2012).

Afin de mieux comprendre en quoi la coopération est une solution innovante pour les communautés rurales souhaitant répondre à leurs besoins en matière de proximité des activités et des services, le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) a lancé en 2012 le projet *Proximité des activités et des services. Modélisation et transfert des innovations coopératives*. Le présent guide d'information est l'aboutissement de ce projet. Il est le fruit d'une recherche participative conduite sur deux années, interpellant des chercheurs, des représentants d'organismes nationaux issus de la coopération, du milieu municipal et rural, des promoteurs d'entreprises coopératives, des agents de développement et des élus municipaux.

À mi-chemin entre le rapport de recherche et l'outil de transfert de connaissances, ce guide possède une valeur ajoutée, croyons-nous, du fait qu'il s'appuie sur l'expérience vécue des acteurs et des actrices du développement de leurs communautés.
Ce guide leur est dédié.

Mise en contexte

LE CONSEIL QUÉBÉCOIS DE LA COOPÉRATION ET DE LA MUTUALITÉ (CQCM)

Fondé en 1940, le CQCM est l'instance démocratique dont s'est doté le mouvement coopératif et mutualiste québécois afin d'assumer le plein développement de son potentiel. Il regroupe l'ensemble des Fédérations coopératives et mutualistes sectorielles et régionales du Québec. Ses membres sont actifs au sein de plus de 40 secteurs d'activité et représentent 3 300 coopératives et mutuelles, lesquelles génèrent 92 000 emplois. Avec près de 26 milliards de dollars en chiffre d'affaires et 173 milliards de dollars d'actifs, ces entreprises contribuent activement au développement économique et social du Québec.

Le CQCM a pour mission de participer à ce développement en favorisant le plein épanouissement du mouvement coopératif et mutualiste québécois, et ce, en accord avec les principes et les valeurs de l'Alliance coopérative internationale (ACI). Dans l'atteinte de cette mission, il favorise le développement coopératif et mutualiste, notamment par des partenariats de recherche-action et des activités de recherche et développement en collaboration et en concertation avec ses membres ainsi que par des alliances avec différents partenaires.

Toujours à l'affût des développements coopératifs et mutualistes actuels, des grandes tendances en innovation économique et sociale, le CQCM conduit une veille sur les entreprises coopératives et mutualistes en émergence dans le but de soutenir leur déploiement : les créneaux porteurs, les partenariats d'affaires, la pénétration de nouveaux marchés, les nouvelles offres de services et les modèles d'affaires et de prise en charge sur l'ensemble du territoire et à l'international (http://www.coopquebec.coop/fr/accueil.aspx).

L'ALLIANCE DE RECHERCHE UNIVERSITÉS-COMMUNAUTÉS – DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL ET COOPÉRATION (ARUC-DTC)

L'ARUC-DTC est un important partenariat de recherche avec le CQCM, qui a débuté en 2007 et qui s'est terminé en 2013. Il a mobilisé les chercheurs de six universités ainsi que des représentants de quatre organismes nationaux en lien avec le développement des territoires et le développement coopératif[1]. Ce partenariat a contribué à la réalisation de 90 projets de recherche, qui ont donné lieu à des cahiers de recherche, à des séminaires d'échanges, des conférences et des colloques (http://aruc-dtc.uqar.ca/).

La mise en présence de chercheurs universitaires et d'acteurs de la pratique devait permettre de mieux comprendre la contribution du mouvement coopératif au développement territorial solidaire; de renforcer la capacité d'innover des coopératives pour répondre aux besoins des communautés (renouveau coopératif); de déterminer les stratégies de développement territorial dans le contexte de la mondialisation (incluant les occasions et les menaces qu'elle comporte); de cibler les modes de gouvernance locale et régionale à construire pour assurer un mode de développement solidaire et durable; enfin, d'évaluer les pratiques de développement territorial les plus efficientes pour soutenir le développement.

1 Ces partenaires sont le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM), l'Association des Centres locaux de développement (ACDLQ), le Réseau des sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) et des Centres d'aide aux entreprises (CAE), la Fédération québécoise des municipalités (FQM), ainsi que plusieurs universités : UQAR (chercheur principal, Bruno Jean), UQAC, UQO, UQAT, UL, US (avec l'IRECUS) et Université de Moncton.

LA NOUVELLE ÉCONOMIE DE PROXIMITÉ

Les travaux du CQCM et de l'ARUC-DTC ont permis d'établir un constat sur un changement de cap concernant les approches de développement dans les communautés du Québec : les coopératives, dans les territoires, ne sont pas une solution de dernier recours pour enrayer la dévitalisation des milieux et contrer la délocalisation des entreprises. Elles participent pleinement à l'essor des milieux de vie. Ces travaux ont contribué à mettre de l'avant le rôle des coopératives dans le renouvellement des économies locales ou de proximité.

Le constat sur la nouvelle économie de proximité et la coopération comme levier de renouvellement des économies a mis en valeur la capacité des communautés à prendre en charge leur propre développement au sein d'un large éventail de secteurs, mais aussi leur désir profond de s'y engager.

Inspirée des expériences françaises, cette notion d'économie de proximité permet de désigner :

> le **renouvellement des économies locales** axé sur le rapprochement et les interrelations entre les entreprises et les acteurs sur le territoire, dans une perspective de développement à la fois endogène et exogène;

> les nouvelles **manières d'organiser et de construire les activités d'un milieu de vie**, par et pour les acteurs qui y vivent.

Pour nous, la définition de l'économie de proximité s'appuie sur des concepts portés par des économistes français comme Laurent Davezies ou Bernard Pecqueur. L'économie résidentielle est un de ces concepts. Il sous-entend tout ce qui a trait à la création et à la consommation de richesses sur un territoire. L'économie présentielle en est un autre, qui désigne ce qui est lié à la production d'acteurs en présence des consommateurs. Pour élargir l'assise de ces concepts et les rendre plus accessibles, on parle d'économie de proximité, à savoir toutes les activités économiques qui sont produites et consommées localement. On y intègre des champs d'activités comme l'artisanat, le commerce de proximité, l'économie sociale de proximité ou encore les très petites entreprises à ancrage local.

Cyril Kretzschmar[2]

Au Québec, ses assises avaient déjà été formulées dans les travaux de Bernard Vachon au cours des années 1970 et 1980[3]. Plus récemment, avec les travaux de l'ARUC, nous constatons que cette nouvelle économie de proximité établit ses fondements sur :

> un besoin de construire un milieu de vie de qualité à l'image des gens qui y vivent, dont découle le montage d'un projet de territoire qui suscite la création d'entreprises collectives;

> une volonté partagée par les citoyens d'assurer l'avenir de leur milieu de vie (ARUC-DTC, 2013).

Dans un contexte où les communautés locales, citoyens et élus, sont de plus en plus inquiets des transformations de l'économie – notamment des pertes de souveraineté qu'elles entraînent sur leur territoire et leurs ressources et de la menace qu'elles font peser sur l'emploi régional –, l'idée d'un renforcement d'une « économie de proximité », ancrée dans les territoires, axée sur les besoins plutôt que sur l'offre et disposant de règles prudentielles, est perçue par plusieurs comme un espoir réinventé. Nombreux sont en effet les élus locaux et les responsables des dispositifs régionaux de développement qui ont commencé à s'en emparer (…).

Louis Favreau[4]

2 Conseiller régional, délégué Nouvelle économie, nouveaux emplois, artisanat, économie sociale et solidaire pour la Région Rhône-Alpes exerçant ses fonctions au sein du Conseil régional de Rhône-Alpes. Les compétences du Conseil régional touchent de nombreux aspects de la vie quotidienne des citoyens tels que les transports, les lycées ou encore l'emploi. Les conseillers ont élu un président qui compose l'exécutif avec quinze vice-présidents et six conseillers délégués, chacun responsable d'une politique précise (culture, relations internationales, etc.). Pour aller plus loin : http://www.rhonealpes.fr/. Source : *Kaléidoscope*, « L'économie de proximité sous la lorgnette de la France et du Québec », avec Jean-François Aubin et Cyril Kretzschmar.

3 Professeur retraité du département de géographie de l'UQAM, spécialiste en développement local et régional, sur la décentralisation et la gouvernance, ayant défini les contours de l'approche de développement local intégré.

4 Chercheur au sein de l'ARUC-DTC. Source : *Kaléidoscope*, 2014, « Économie de proximité, capitalisme et crise écologique : l'urgence en la demeure ».

Le projet

ANIMER UN GROUPE DE TRAVAIL NATIONAL SUR LA PROXIMITÉ

Afin de valoriser les résultats des travaux de l'ARUC-DTC et d'approfondir les connaissances qui en sont ressorties, le CQCM mettait en place, en 2012, un groupe de travail national sur la proximité des activités et des services. L'idée était de réunir des acteurs du mouvement coopératif et d'appui au développement territorial, des chercheurs et des représentants du gouvernement du Québec, dans le but de réfléchir à l'évolution des enjeux de proximité dans les milieux ruraux, urbains et périurbains et à leurs prises en charge par l'entrepreneuriat coopératif.

En augmentation depuis le début des années 2000, les coopératives de proximité sont apparues dans les milieux ruraux soumis à la dévitalisation et à la décroissance démographique. Des municipalités, menacées par la fermeture des commerces de quincaillerie, de distribution alimentaire, et des institutions de services financiers, choisissaient alors de mettre en place des coopératives de proximité. En 2005, on recensait une cinquantaine de coopératives dites « multiactivités », dont les trois quarts avaient vu le jour dans des municipalités à faible densité démographique (Simard, 2005). En parallèle, les activités et les services de proximité se sont étendus à d'autres secteurs comme la culture, les médias, la forêt, l'éducation, la santé, etc.

Cette évolution, mise en relation avec l'émergence de modes de prise en charge inédits dans les communautés – l'expérimentation de partenariats coopératif-privé-public, par exemple –, a amené le CQCM à considérer que la coopération est plus qu'un outil de revitalisation; elle est la matérialisation de projets de territoire réalisés par les communautés et orientés sur la proximité des activités et des services comme voie d'avenir pour les milieux.

Avec le projet *Proximité des activités et des services. Modélisation et transfert des innovations coopératives*, on voulait connaître une facette de la contribution des coopératives au développement des territoires. Dix initiatives coopératives ont donc été sélectionnées, dans sept régions du Québec, pour leur caractère innovant en matière de réponse aux enjeux de proximité :

> Saint-Raymond-de-Portneuf, MRC de Portneuf, Capitale-Nationale : la Coopérative de solidarité Vallée Bras-du-Nord

> Racine, MRC Val-Saint-François, Estrie : la Coopérative de solidarité en habitation pour aînés La Brunante, la Coopérative de développement local de Racine et la Coopérative de solidarité agroalimentaire de Racine

> Rimouski, MRC Rimouski-Neigette, Bas-Saint-Laurent : le journal coopératif L'Action de l'Est

> Saint-Vallier, MRC de Bellechasse, Chaudière-Appalaches : la Coopérative de solidarité La Mauve – coopérative en dévelopement durable de Bellechasse

> Saint-Clément, MRC Les Basques, Bas-Saint-Laurent : la Maison familiale rurale du KRTB (MFR)

> Lac-Édouard, hors MRC, Mauricie : la Coopérative de solidarité de développement local de Lac-Édouard

> Rivière-à-Pierre, MRC de Portneuf, Capitale-Nationale : la Coopérative alimentaire de Rivière-à-Pierre

> Notre-Dame-de-Montauban, MRC Mékinac, Mauricie : la Coopérative multiservice de Notre-Dame-de-Montauban

> La Doré, MRC du Domaine-du-Roy, Saguenay-Lac-Saint-Jean : la Coopérative de solidarité forestière de la Rivière-aux-Saumons

> Beauceville, MRC RobertiCliche, Chaudière-Appalaches : la Coopérative de santé Robert-Cliche

MODÉLISER ET TRANSFÉRER LES EXPÉRIENCES VÉCUES

Le but du projet était d'analyser l'expérience vécue des personnes qui ont participé au démarrage de ces dix initiatives pour mieux comprendre en quoi la coopération est une solution innovante pour les communautés rurales souhaitant répondre à leurs besoins en matière de proximité des activités et des services. Il s'agissait également de dégager des avenues porteuses pour lever les contraintes au développement de ces initiatives et de soutenir leur pérennisation.

Le projet consistait à modéliser la mise sur pied des initiatives et à transférer la connaissance qui allait en ressortir. Les modèles d'acteurs présentés dans ce guide (ainsi que les portraits qui figurent en annexe) répondent à cet objectif. Ils mettent l'accent sur la dimension anthropologique des initiatives. Les membres des communautés ont leurs propres façons d'agir, d'intervenir, de se mobiliser, bref leurs propres « méthodes » pour mettre en œuvre des projets de territoire. Ils ont leurs propres modes ou processus de construction de projets, qui conduisent à l'innovation. Ce choix de la dimension anthropologique a donc été motivé par une constante dans les expériences de développement et faisant consensus, à savoir que chaque initiative est unique et qu'elle ne peut être reproduite ailleurs, sinon qu'en étant adaptée aux réalités et aux spécificités locales.

L'approche de recherche participative a été retenue dans le but de se baser sur des données déjà existantes, mais également d'en collecter de nouvelles auprès des initiateurs et des promoteurs coopératifs. Elle vise à la fois à faire de la recherche (produire des nouvelles connaissances) et à mettre en action les acteurs avec lesquels est faite la recherche de façon à ce qu'ils s'en approprient les résultats et qu'ils modifient leurs propres pratiques.

Un questionnaire inspiré des méthodes de collecte de données et d'analyse qualitative, issu des sciences sociales et des recherches sur l'innovation sociale (Bourque, Proulx et Fréchette, 2007) a été élaboré. Ce dernier était axé sur le processus d'émergence de la coopérative, les acteurs, les enjeux de proximité et le caractère innovant. Il accordait une attention particulière à la façon dont les acteurs avaient procédé, de manière à cerner les forces et les contraintes de leur projet, et surtout à la façon dont ils avaient surmonté les difficultés rencontrées.

De mai à août 2013, nous avons réalisé des entrevues individuelles et de groupe avec 46 initiateurs et promoteurs coopératifs dans leurs milieux : élus municipaux, agents de développement de centres locaux de développement (CLD) et de coopératives de développement régional (CDR), administrateurs, bénévoles et salariés des coopératives.

Trois modèles d'acteurs exemplifiés

> *(…) la mobilisation des acteurs locaux a renouvelé le champ de l'action collective et a innové socialement en propulsant sur la scène du développement de nouveaux acteurs, voire de nouveaux agencements d'acteurs où les entreprises et les organisations rattachées à l'ESS jouent un rôle crucial (…).*
>
> (Klein, Champagne, Fontan, Saucier, Simard, Tremblay et Tremblay, 2013, p. 88.)

Comme nous l'avons déjà mentionné, chaque initiative est unique et propre à la communauté qui la porte. Toutefois, en analysant les processus d'émergence des initiatives, nous avons relevé trois constantes quant aux dynamiques d'acteurs à l'origine des projets et, en particulier, quant aux différents acteurs impliqués dans un leadership déclencheur : les membres municipaux (échelle municipale et MRC), les représentants d'organismes du milieu et les citoyens. Sur les 10 initiatives ciblées, cinq ont été issues d'une prise en charge amorcée par les Municipalités : Notre-Dame-de-Montauban (multiservice), Rivière-à-Pierre (alimentation), Lac-Édouard (tourisme et alimentation), Beauceville (santé) et La Doré (forêt de proximité). Quatre initiatives ont été démarrées quant à elles par des organismes du milieu : Saint-Raymond-de-Portneuf (tourisme), Saint-Vallier (agriculture de proximité), Rimouski (médias) et Saint-Clément (éducation). Enfin, deux se sont inscrites dans une dynamique d'émergence insufflée par des citoyens : Racine (habitation pour aînés) et Lavaltrie (café culturel[5]).

De ces trois constantes, nous avons dégagé trois modèles d'acteurs : municipal, organismes du milieu et citoyen. L'intérêt des modèles vient du fait qu'ils fournissent une perspective différente du développement coopératif actuel et des tendances en matière de prise en charge des projets de territoire dans les communautés. Ils désignent la façon dont l'action collective se coordonne en fonction de différents types d'acteurs au moment de l'émergence des initiatives coopératives et telle qu'elle se déploie sur le territoire en réponse à des besoins de proximité des activités et des services. Par « action collective », nous entendons l'action portée par un groupe de personnes, soit un leadership collectif,

appuyé par plusieurs acteurs « à même de mobiliser une grande diversité de ressources aussi bien endogènes qu'exogènes et de les combiner » (Klein, 2011).

Notons que ces modèles ont été inspirés par des travaux portant sur la contribution de l'innovation sociale au renforcement des capacités locales (Jean et Lafontaine, 2005; Jean, 2008) et du modèle de dynamisme local de Klein (Klein et Champagne, 2011). Pour rappel, précisons que ce modèle met en relief l'importance des liens entre l'initiative locale, la mobilisation des ressources et la conscience territoriale. Les trois modèles ont aussi été validés lors d'un séminaire d'échange organisé en partenariat avec l'UQAR, l'UQAT, l'Université de Moncton et avec la contribution du TIESS-OLT[6].

LE MODÈLE MUNICIPAL

Projets d'entrepreneuriat collectif ayant été portés par des municipalités ou des MRC, par l'intermédiaire d'élus municipaux ou de membres d'administrations municipales mandatés ou non par les citoyens (assemblées).

Le modèle municipal illustre le rôle moteur joué par les Municipalités dans le développement de leurs communautés. Rivière-à-Pierre (alimentation), Notre-Dame-de-Montauban (multiservice), Lac-Édouard (tourisme et alimentation), Beauceville (santé) et La Doré (forêt de proximité), toutes ces Municipalités ont été animées par le désir de prendre en charge leur devenir, tout en s'associant à un projet de village impliquant une grande majorité des citoyens.

> Ainsi, à Rivière-à-Pierre, c'est toute une synergie économique qui a été retrouvée grâce à la création de la coopérative alimentaire.

5 Cette initiative n'a pas fait l'objet d'un portrait spécifique, dans la mesure où elle n'avait pas de lien avec les dynamiques rurales. Toutefois, pour en savoir plus sur la Coopérative de solidarité Café culturel de la Chasse-galerie : http://www.chasse-galerie.ca/.

6 Trente-six personnes se sont réunies, dont les partenaires du groupe de travail sur la proximité, le comité scientifique et d'autres représentants d'organismes, dans le but d'échanger à partir des résultats préliminaires du projet. Pour en savoir plus sur le TIESS-OLT : http://www.tiess.ca/.

> À Notre-Dame-de-Montauban, la création d'une coopérative multiservice a revitalisé le centre du village. En construisant la coopérative près de l'hôtel de ville et de l'aréna municipal, on visait à pérenniser un service d'épicerie dans le village, mais également à créer de nouvelles habitudes de vie. La coopérative joue alors un rôle de lieu de rencontre pour les habitants. Son existence a par ailleurs permis de reloger la bibliothèque et ainsi de susciter un plus grand achalandage, notamment des écoliers et des familles.

> Les habitants de Beauceville ont, quant à eux, de nouveaux accès à un service médical grâce à la Coopérative de santé Robert-Cliche. Cependant, de surcroît, la coopérative a permis de garder le milieu de vie attrayant pour les jeunes et les familles. Un village sans médecins et sans école est un village sans services.

> À La Doré, un projet de forêt de proximité est porté par la Coopérative de solidarité forestière de la Rivière aux Saumons et une approche visant la diversification des activités forestières. Dans ce cas, c'est la pérennisation des emplois de la forêt qui a été visée, pour ainsi garantir de plus grandes retombées économiques dans le village.

> À Lac-Édouard, la coopérative de développement local, en plus d'avoir encouragé le développement économique, a permis au village de reconstruire sa fierté.

LE MODÈLE ORGANISMES DU MILIEU

Projets d'entrepreneuriat collectif ayant été portés par des regroupements d'organismes de soutien au développement (tables de concertation, organismes publics, etc.) ou les organismes du développement (coopératives, OBNL d'économie sociale, entreprises privées, organismes communautaires et bénévoles, etc.).

Le modèle des organismes du milieu met de l'avant toute l'effervescence d'un développement porté par les acteurs déjà implantés dans leur milieu et qui sont parties prenantes de l'action sociale et économique déjà en place, notamment les tables de concertation et les regroupements d'organismes, dans le démarrage d'initiatives coopératives. Comme les Municipalités,

les représentants d'organismes des milieux sont aux premières loges pour cerner les enjeux sociétaux, d'une part, et les nouveaux besoins à satisfaire, d'autre part, d'autant qu'ils sont souvent associés et concertés dans le cadre des plans de développement sur leur territoire respectif.

> À Saint-Raymond-de-Portneuf, la concertation locale amorcée par la chambre de commerce entre les propriétaires riverains et les entreprises récréotouristiques grâce au travail de la Coopérative de solidarité Vallée Bras-du-Nord a porté des fruits dans un projet de mise en valeur du patrimoine naturel. L'accès à la vallée Bras-du-Nord a eu un impact important sur la relance du secteur touristique dans la région.

> À partir d'un projet d'agriculture de proximité et d'une offre de services de paniers biologiques, l'idée de la coopérative La Mauve est issue d'un organisme à but non lucratif de Bellechasse. Basés sur le concept de l'Agriculture soutenue par la communauté (ASC), les Paniers Coop La Mauve visent à renforcer les liens entre les citoyens et les producteurs agroalimentaires locaux ayant des pratiques agricoles durables ou biologiques.

> À Rimouski, ce sont des représentants de plusieurs organismes communautaires et une entreprise privée qui se sont associés pour reprendre le journal L'Action de L'Est et le transformer en coopérative.

> À Saint-Clément, sans la Coalition urgence rurale (CUR) et une mobilisation de plusieurs MRC, le projet de Maison familiale rurale (MFR), qui vise à promouvoir la persévérance scolaire des jeunes dans les milieux ruraux, n'aurait pas vu le jour.

LE MODÈLE CITOYEN

Projets d'entrepreneuriat collectif ayant été portés par un groupe de citoyens, c'est-à-dire par des connaissances, des collègues de travail, des travailleurs autonomes, des bénévoles ou des personnes partageant un intérêt commun.

Le modèle citoyen est le reflet d'initiatives qui émanent au départ des citoyens, de leur participation sociale et économique au développement de leur milieu de vie. Si l'engagement citoyen prend la forme d'une participation à petite échelle tout en favorisant l'essor de la société, il est souvent synonyme de bénévolat, de don de soi, d'un exercice de la démocratie passant par l'engagement dans le développement et la vie de son milieu (INM, 2013). Il peut s'exercer à travers différentes instances de consultation et de concertation (tables, comités, etc.), de décision (conseils d'administration, conseils municipaux, etc.), ou encore être le moteur de projets d'entrepreneuriat coopératif.

> À Racine, c'est un groupe de citoyens qui s'est investi dans l'enjeu du devenir des aînés dans leur milieu de vie grâce au travail de la Coopérative de solidarité en habitation pour aînés La Brunante.

> À Lavaltrie, deux personnes se sont associées avec la Coopérative de solidarité du Café culturel de la Chasse-galerie et la Municipalité pour créer une vitalité culturelle et attractive sur le plan artistique, qui était jusqu'alors inexistante.

> Bien que les initiatives émanant des citoyens soient moins représentées dans ce guide d'information, le modèle citoyen a néanmoins toute sa place. D'autres initiatives coopératives comme L'Accorderie de Sherbrooke, coopérative de solidarité, est née de la mobilisation des citoyens et atteste de leur investissement dans l'instigation de projets collectifs.

> Et, souvent, les citoyens sont en première ligne pour informer les acteurs municipaux sur les enjeux de développement de leurs milieux, comme cela a été le cas à Rivière-à-Pierre. Également, par leurs actions de bénévolat dans différents organismes, ils peuvent influencer l'émergence des initiatives tout en demeurant dans l'ombre.

Cinq composantes-clés

Afin de prendre en compte cette réalité de l'action collective constitutive de chacune des initiatives, nous avons retenu cinq composantes-clés du processus de développement en entrepreneuriat coopératif, c'est-à-dire le leadership, la mobilisation, la gouvernance, les enjeux de proximité et le caractère innovant.

Ces composantes ont été relevées dans de nombreux travaux portant sur le développement territorial et la coopération, ou encore sur ceux examinant les liens entre innovation sociale et économie sociale comme conditions de réussite au développement des communautés (Jean et Lafontaine, 2005; Jean, 2008; Klein, 2011; Prévost, 2010 et 2013; Vachon, 2013). Elles sont également à l'origine d'une prise en charge innovante des enjeux et des problématiques de proximité suivant une perspective endogène et transversale. Ces composantes, nous les avons retrouvées tout au long du processus d'émergence des initiatives, à des moments différents selon chacun des cas.

LE LEADERSHIP

De quoi parle-t-on?

> De leaders-promoteurs qui insufflent une vision et stimulent la mobilisation;

> D'un leadership complémentaire permettant de rassembler différentes expertises, expériences et connaissances du milieu;

> De l'insertion des leaders dans de multiples réseaux à la fois territoriaux et sectoriels.

Quel est son intérêt pour la compréhension des modèles?

> le défi du transfert de leadership d'un groupe d'acteurs vers un autre;

> le défi de l'intégration d'un large spectre d'acteurs;

> l'habileté du milieu à assurer une relève de leaders.

En matière de leadership, outre l'importance de leaders déclencheurs, l'habileté de ces premiers acteurs à cibler et à mobiliser de nouveaux leaders qui pourront définir ensemble le projet collectif est essentielle. Dans le cas de l'ensemble des

modèles d'acteurs, nous avons constaté que cet aspect est effectivement crucial, visant à intégrer au projet des ressources spécialisées qui permettront de le définir une fois la problématique déterminée. Ces ressources ne sont pas seulement embauchées (consultants), mais bien souvent ciblées au sein de la communauté pour leurs compétences en affaire ou leurs spécialisations dans un secteur.

Nombreux sont les retraités qui souhaitent s'engager dans le devenir de leur communauté et mettre leurs expériences à profit, comme à Lac-Édouard, à Rivière-à-Pierre ou encore à Notre-Dame-de-Montauban. À l'autre bout du spectre, il y a aussi de jeunes professionnels soucieux de l'avenir de leur profession, comme à La Doré, où un projet de forêt de proximité a été conçu et planifié dans le cadre d'un développement forestier ancré dans une gestion concertée et durable de la ressource forêt (développement par bassin versant). À Saint-Vallier, on parle d'une ressource leader à l'origine d'une stratégie de mise en marché des productions locales issues de l'agriculture biologique, basée sur une gestion rigoureuse et planifiée des productions en concertation avec les producteurs (système de répartition des productions par producteurs en fonction des objectifs de distribution).

C'est souvent à l'étape de la détermination de l'enjeu de proximité par un premier groupe d'acteurs que s'impose la nécessité de cibler de nouveaux intervenants et qu'est mis en place le comité d'implantation, appelé plus généralement « groupe de promoteurs ». Ces premiers acteurs, au-delà des modèles qu'ils endossent, sont souvent appuyés, dans la phase d'émergence, par le CLD qui les accompagne alors, ou encore par la CDR. Par exemple, pour une Municipalité, le défi est de trouver dans sa population les personnes qui pourront se regrouper et prendre en charge le projet en cours via le comité.

On remarque qu'une grande majorité des initiatives restent proches des promoteurs de départ, qui continuent de les porter au-delà de la création des coopératives. Cette tendance forte a été notée par les acteurs comme une problématique importante, à savoir la relève des leaders pour la prise en charge de la gestion coopérative après sa création. L'absence de relève est à cet égard relevée comme un facteur important d'essoufflement et de risque pour la pérennisation du projet.

LA MOBILISATION

De quoi parle-t-on?

> D'un engagement des communautés dans un projet ou une vision commune;

> De la mobilisation des ressources locales et externes, des compétences et des connaissances;

> Du renforcement des capacités locales.

Quel est son intérêt pour la compréhension des modèles?

> le défi d'une mobilisation à plusieurs échelles et pour différentes visées (partenariats d'affaires, organisationnels, avec les organismes municipaux et publics, etc.);

> le défi de l'utilisation des services par la communauté (membership et lien d'usage).

Sur le plan de l'action collective, la mobilisation réussie d'un ensemble d'acteurs et leur fidélisation dans le projet sont tout à fait déterminantes de sa réussite.

> La coopérative Vallée Bras-du-Nord, à Saint-Raymond-de-Portneuf, est un exemple de réussite d'un tel projet faisant appel à la mobilisation d'un important bassin d'organismes du milieu et des citoyens qui ont contribué à l'ouverture des sentiers de randonnées par des ententes contractuelles de droits de passage.

De façon générale, ces initiatives représentent des exemples probants d'une mobilisation étendue. On remarque que lorsque la mobilisation est plus limitée lors du démarrage, les initiatives devront y faire face par la suite.

> Le projet de média communautaire de la coopérative de solidarité le journal L'action de l'Est à Rimouski en est un exemple. Même si l'entreprise est parvenue à mobiliser un vaste bassin d'organismes régionaux impliqués dans la rédaction des articles, son principal défi est encore aujourd'hui de s'allier des partenaires d'affaires, dont la Municipalité, pour passer le cap de la pérennisation.

Par ailleurs, bien que certaines initiatives aient été porteuses en matière de mobilisation citoyenne, celle-ci n'est pas toujours assurée à long terme, pouvant mettre en péril l'entreprise quand il y a faiblesse dans la continuité.

> La coopérative multiservice de Notre-Dame-de-Montauban traverse actuellement ce défi du lien d'usage et de la fidélisation des usagers aux services offerts.

LA GOUVERNANCE

De quoi parle-t-on?

> De la construction d'une gouvernance locale ou régionale qui implique les populations dans les mécanismes de décision, par l'intermédiaire de différents acteurs;

> De l'imbrication des niveaux de décision, notamment du local vers le global.

Quel est son intérêt pour la compréhension des modèles?

> le défi de la coordination et de l'harmonisation des groupes d'acteurs.

La gouvernance est liée aux maillages qui se tissent entre le leadership et la mobilisation. Cependant, on ne peut parler de gouvernance locale ou régionale que s'il existe une représentativité de l'ensemble des acteurs concernés par l'émergence du projet, à savoir : les représentants municipaux, les organismes du milieu et les citoyens, auxquels peuvent s'ajouter les partenaires financiers.

Aussi, les initiatives qui peuvent s'en prévaloir sont plutôt rares et se manifestent davantage dans le modèle d'acteurs organismes du milieu en raison de leur ancrage dans des dynamiques de concertation. Par ailleurs, les contraintes relatives à l'implication des municipalités au sein des coopératives, une fois celles-ci constituées (membership et financement), font que ces dernières sont davantage enclines à transférer les responsabilités vers un comité de démarrage. Toutefois, plusieurs initiatives peuvent se prévaloir d'être issues d'une dynamique de développement misant sur une gouvernance territoriale partagée.

> On pense plus particulièrement à la Maison familiale rurale du KRTB, à la Coopérative de solidarité Vallée Bras-du-Nord et à la Coopérative de développement local de Lac-Édouard.

LES ENJEUX DE PROXIMITÉ

De quoi parle-t-on?

> De proximité territoriale;

> Du maintien des activités et des services sur le territoire (accessibilité, milieu de vie/qualité de vie);

> De la diversification des activités sociales et économiques (ressources naturelles, etc.);

> De partenariats de proximité (milieux, organisations, entreprises).

Quel est son intérêt pour la compréhension des modèles?

> la planification, la structuration et l'évolution de l'offre de services en réponse aux besoins des collectivités;

> le développement du sentiment d'appartenance au territoire par l'entremise du projet.

La première fonction d'un service de proximité est son utilité, dans la mesure où il est mis en place pour répondre à un besoin non comblé dans la communauté et occuper le rôle pour lequel il a été créé. En plus d'être utilitaires, les activités et les services de proximité ont une fonction structurante pour autant qu'ils contribuent également à façonner la structure sociale, économique et même physique d'une communauté (Simard, 2006).

Sur le plan social, la perte de services a des effets déstructurants sur la vitalité des petites communautés. Dans certaines municipalités plus dévitalisées, les citoyens perdent confiance dans l'avenir de leur localité, deviennent moins entreprenants et s'intéressent moins à la vie politique et communautaire. Ils perdent progressivement leur sentiment d'appartenance, leur leadership et leur esprit de combativité (SRQ, 2012b). Les services de proximité exercent une fonction de resserrement, de construction et d'intégration des liens au sein même de la communauté, mais aussi à l'extérieur de celle-ci. Leur fonction d'intégration à la société

locale est très présente auprès des ruraux âgés et peu mobiles, mais également des jeunes, des familles, des immigrants et des villégiateurs. Ils sont générateurs de cohésion sociale.

> Ainsi, la Coopérative de solidarité en habitation pour aînés de Racine ne permet pas seulement aux aînés du village de continuer à vivre dans leur milieu, mais facilite la continuation des liens familiaux ainsi que la création de liens avec les jeunes générations du village, notamment les enfants de l'école.

Sur le plan économique, outre la création d'emplois, les services de proximité permettent une diversification de l'économie locale, notamment dans les régions marquées par des secteurs économiques en crise. Ils agissent sur la structure physique des milieux de vie, ce qui contribue au maintien, à la consolidation et au renouvellement de la population dans les milieux.

> On pense alors à des projets comme celui de Notre-Dame-de-Montauban, qui, en plus de l'offre multiactivités, permettent de recréer le centre du village autour des principaux services : hôtel de ville, bibliothèque, terrain de jeu, etc.

L'analyse des 10 initiatives a montré que les enjeux de proximité étaient intimement liés à la mission des coopératives. Ces enjeux se matérialisent à la fois par la détermination de la problématique et du besoin et par la réponse qu'on y apporte. Aussi, on les retrouve exprimés et déployés de façon singulière dans chacune des initiatives. Ils se manifestent également à travers les effets et les impacts du projet d'entreprise sur le milieu.

> Ainsi, à Rimouski, le journal coopératif *L'Action de l'Est* est venu répondre à un besoin en matière d'information de proximité. Il continue, par sa diffusion, de couvrir le territoire de plusieurs MRC en raison d'une information citoyenne proche des gens et de leurs centres d'intérêt.

LE CARACTÈRE INNOVANT

De quoi parle-t-on?

> De solutions porteuses pour relever les contraintes au développement du projet;

> De nouveaux créneaux de développement;

> D'offres de services, de gestion créative et inventive des activités en fonction du contexte.

Quel est son intérêt pour la compréhension des modèles?

> l'innovation telle que portée par les acteurs et mise en œuvre pour trouver des solutions innovantes répondant au besoin des communautés (adaptabilité, créativité, transfert de connaissances).

Le caractère innovant des initiatives est également propre à chacune d'elles. Dans certains cas, il peut s'agir de l'ingéniosité du milieu à planifier son développement dans une complémentarité des offres de services déjà existantes.

> Provenant d'un partenariat avec une autre coopérative, celle de Notre-Dame-de-Montauban a ainsi misé sur une offre locative de services laissant la gestion des services à la coopérative de Saint-Ubalde.

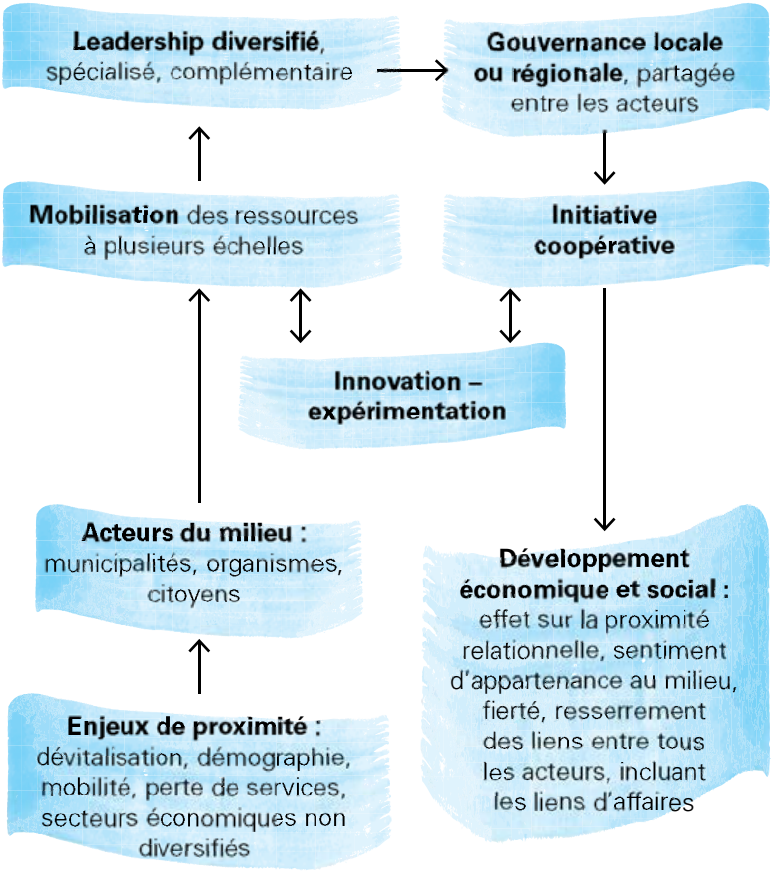
Si le caractère innovant s'exprime par l'habileté des milieux à déployer sur leur territoire une offre de services et des activités qui renouvellent les approches de développement et instaurent de nouvelles activités ou offres de services, toutes ne sont pas vouées à perdurer et certaines, plus particulièrement, font face à des difficultés quant à leur pérennisation.

> Parmi celles qui ont passé ce cap, on pense à la Coopérative de solidarité Vallée Bras-du-Nord, à la Coopérative de solidarité en habitation pour aînés La Brunante, à la Coopérative de santé Robert-Cliche, à la Coopérative de solidarité La Mauve ou encore à la Coopérative alimentaire de Rivière-à-Pierre. Certaines sont encore trop jeunes pour que l'on puisse s'exprimer sur leur avenir, tandis que d'autres projets s'essoufflent en attente de décisions politiques et gouvernementales, comme la Maison familiale rurale du KRTB ou encore le projet de forêt de proximité de la Coopérative de solidarité forestière de la Rivière-aux-Saumons.

Ces initiatives font voir que l'innovation et l'ouverture de nouveaux sentiers de développement ne sont pas sans risques, particulièrement dans des secteurs comme l'éducation, la culture et les services de proximité de base[7].

7 Pour aller plus loin, nous vous invitons à consulter chacun des portraits.

Dynamique de l'émergence d'une coopérative de proximité



Conclusion

Les trois modèles d'acteurs sont applicables dans un contexte de démarrage d'initiatives coopératives comme projets de territoire de communautés qui veulent trouver une réponse collective à leurs enjeux de proximité. Ces innovations entreront dans une phase où elles devront s'ancrer dans la durée. La pérennité, aussi synonyme de durabilité et de continuité, est une préoccupation des jeunes coopératives. On parlera alors de pérennité de l'entreprise, souvent financière, qui recoupe tout de même des enjeux comme celui de la main-d'œuvre (recrutement et rétention), celui du lien d'usage et de l'usage des services, mais aussi celui de la gouvernance démocratique.

La pérennité s'exprime également dans les projets de territoire de maintien des derniers services, de diversification de l'économie, d'un renouvellement du tissu social par la création d'activités et de services nouveaux (pérennité de projets issus des plans de développement municipal et régional et pérennité d'un secteur comme la foresterie avec les projets de forêt de proximité, par exemple). Prise dans ce sens, la pérennité correspond alors à une préoccupation de développement territorial pour la durabilité des milieux de vie, comme les milieux ruraux, ou encore pour la revitalisation intégrée des milieux urbains et périurbains.

Qu'on parle de pérennité des jeunes coopératives ou encore de projets territoriaux, plusieurs ont mis de l'avant l'importance pour les promoteurs de recevoir un accompagnement adéquat et de qualité. Au chapitre de l'importance de l'accompagnement dans le temps et du soutien par des expertises professionnelles spécialisées, différents éléments ont été relevés comme étant porteurs de longévité, à savoir le fait de se doter d'outils ciblés, comme la réalisation d'un diagnostic de territoire reposant sur une bonne connaissance de la réalité historique, sociale, économique et politique de son milieu, la mobilisation des acteurs entre eux, l'implication des élus locaux et une collaboration entre des partenaires bien choisis (Prévost, 2012 et 2013).

En matière du développement des connaissances, la prochaine étape pour outiller les communautés serait de mesurer l'impact de ces coopératives de proximité et d'en communiquer les résultats pour susciter un plus vaste changement des territoires.

Bibliographie

ARUC-DTC, 2013, *Construire ensemble la carte d'une nouvelle économie de proximité. Outil de transfert de connaissance*, Lévis, CQCM, www.visagealacarte.com.

BOURQUE, D., PROULX, J. et FRÉCHETTE, L., 2007, *Innovations sociales en Outaouais, Rapport de recherche*, ARUC Innovation sociale et Développement des communautés, Université du Québec en Outaouais.

BRASSARD, M. J., 2012, *Proximité des activités et services : enjeux de développement*, présentation dans le cadre de la tournée des Forums régionaux, Gaspésie-Les Îles.

CQCM, 2013, *Avis sur la 3e politique sur la ruralité. Cultiver l'empreinte coopérative et mutualiste dans la ruralité québécoise*, présenté au Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire, La Direction du développement régional, rural et de l'économie sociale.

FAVREAU, L., 2012, « Coopératives et mouvements sociaux : la face cachée de leur réussite », *Vie économique*, vol. 3, no 4.

GAGNON, C. et SIMARD, J. G., 2013, *Le capital social : un concept utile pour comprendre les disparités sociospatiales dans une perspective de développement durable viable?*, http://www.uqac.ca/portfolio/christianegagnon/files/2013/02/59.pdf.

INM, 2013, « Dossier sur la participation citoyenne », dans *L'état du Québec 2013-2014*, http://www.inm.qc.ca/publications/letat-du-quebec/2013.

JEAN, B. et LAFONTAINE, D. (dir.), 2005, Territoires et fonctions Tome 2 : *Des pratiques aux paradigmes : les systèmes régionaux et dynamiques d'innovation en débats*, Rimouski, Éditions du GRIDEQ et Éditions du CRDT.

JEAN, B., 2008, « Le développement territorial : une discipline scientifique émergente », dans MASSICOTTE, G. (dir.), *Sciences des territoires, Perspectives québécoises*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

JEAN, B. et coll., 2010, « Débat sur l'occupation du territoire », *Cahiers de l'ARUC – Développement territorial et coopération*, Série Débats et propositions, n° 1.

Kaléidoscope - Le développement collectif dans tous ses états, 2014, « Dossier : La nouvelle économie de proximité. Pour un projet de société durable et solidaire », vol. 1, no 3, http://www.mediak.ca/Data/Sites/1/SharedFiles/pdf/K_v1_no3_hiver2014.pdf.

KLEIN, J.-L., 2011, *Actions collectives et innovation socioterritoriale : les conditions de réussite des initiatives locales*, Présentation dans le cadre du Colloque sur l'innovation sociale et les interventions territoriales, Sherbrooke, 4 octobre 2011, http://www.csss-iugs.ca/c3s/data/files/J_-L_%20Klein.pdf.

KLEIN, J.-L. et CHAMPAGNE, C., 2011, *Initiatives locales et lutte contre la pauvreté et l'exclusion*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

KLEIN, J.-L., CHAMPAGNE, C., FONTAN, J.-M., SAUCIER, C., SIMARD, M., TREMBLAY, D.-G. et TREMBLAY, P.-A., 2013, « L'économie sociale et solidaire et l'initiative locale innovatrice », dans Klein, J.-L et Roy, M. (dir.), *Pour une nouvelle mondialisation. Le défi d'innover*, Presses de l'Université du Québec.

LEBLANC, P., 2012, « Coopérative et ruralité : des alliances historiques, une voie pour l'avenir », *Vie économique*, vol. 3, no 4.

PARODI, M., 2005, « Économie sociale et solidaire et développement local », *RECMA – revue internationale de l'économie sociale*, no 296.

PRÉVOST, P., 2012, *Développement de l'emploi par l'entrepreneuriat collectif dans les municipalités dévitalisées de la Mauricie*, Rapport final, Niska.

PRÉVOST, P., BOUGIE., 2013, « L'entrepreneuriat collectif au service des communautés dévitalisées de Mauricie : un modèle inspirant », *Cahiers de l'ARUC-DTC*, Série Recherches, no 16.

SIMARD, M., 2005, « Les espaces à faible densité : un défi au développement des milieux ruraux québécois », *Revue canadienne des sciences régionales*, vol. 28, no 1 (printemps), p. 303-329.

SIMARD, M., 2006, *Les services de proximité en milieu rural : rapport-synthèse portant sur la connaissance et l'enseignement des initiatives novatrices* [Rapport de recherche], Chaire de recherche du Canada en développement rural, Université du Québec à Rimouski.

SRQ, 2012a, *Guide sur le passage des services de proximité à la proximité des services*, http://www.ruralite.qc.ca/fichiers/guides/Guide_sur_la_proximite_des_services_310512_2.pdf.

SRQ, 2012b, Document de travail de solidarité rurale du Québec, non publié.

VACHON, B., 2013, *Un nouveau modèle de ruralité pour l'occupation et la vitalité de la MRC de La Matapédia*, http://neorurale.ca/wp-content/uploads/2014/03/Un-nouveau-mod%C3%A8le-de-ruralit%C3%A9-pour-MRC-Matap%C3%A9dia.pdf.

ANNEXE
Portraits de 10 projets de communautés en entreprise coopérative

Tourisme durable

PORTRAIT D'UN PROJET DE COMMUNAUTÉ À SAINT-RAYMOND-DE-PORTNEUF : VALLÉE BRAS-DU-NORD – COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ

Vallée Bras-du-Nord est une coopérative issue d'une concertation locale entre les propriétaires riverains, les entreprises touristiques, les travailleurs forestiers et récréotouristiques, de même que les intervenants locaux en tourisme, qui tous souhaitaient une gestion saine et un développement de qualité qui mettraient en valeur la vallée.

> *La coopérative crée une synergie, un mouvement, et ça fait en sorte qu'il y a une qualité de vie renouvelée dans la communauté. L'arrivée des touristes est en train de changer le portrait de la diversification au niveau des restaurants, des bars, de la façon d'accueillir les gens. Ça prend une mixité de gens et présentement, Saint-Raymond est en train de vivre un boom au niveau des arrivants qui viennent ici pour la qualité de vie.*
>
> M. Étienne Beaumont, directeur adjoint

Contexte

La MRC de Portneuf possède sur son territoire des richesses naturelles exceptionnelles qui font d'elle une région privilégiée pour la pratique d'activités de plein air. Cette vallée glaciaire a toutefois connu, au cours des années 1980, un développement centré sur l'exploitation des ressources agroforestières, qui a occasionné une dégradation de son territoire, suivi d'un développement anarchique des activités récréotouristiques. Aussi, en 1994, la Municipalité de Saint-Raymond-de-Portneuf, jumelée alors à celle de Saint-Léonard, termine un plan de diversification de l'économie qui met de l'avant l'importance d'investir dans un projet de développement touristique qui favoriserait du même coup la mise en valeur des richesses naturelles du milieu, tout en relançant l'économie locale. Le défi consiste à faire de la place à tous, dans le respect du social, de l'économique et de l'environnemental. Si tous s'accordent sur l'atout que constitue une vallée glacière pour le développement local, il faut en outre organiser ce développement. La Chambre

de commerce et le Commissariat industriel, sous l'impulsion du constat municipal, s'associent au projet et mandatent une agente de développement afin qu'elle organise une concertation entre les acteurs du milieu. Il s'agit alors de coordonner les activités qui ne le sont pas à ce moment (descente de la rivière Bras-du-Nord en canot ou en kayak), de donner accès à des lieux jusque-là inaccessibles, ou accessibles seulement à quelques propriétaires, comme la chute Delaney, mais également de tenir compte des populations locales – les riverains, les commerçants, les propriétaires des terrains privés – et plus généralement du partage des terres entre propriété privée et publique.

> *L'écotourisme dans la vallée Bras-du-Nord, ce n'est pas juste protéger les plantes, amener les gens en forêt, c'est protéger les gens qui y habitent.*
>
> Danielle Larose, avocate et ancienne agente de développement

Cette concertation aura duré six ans, donnant jour à la création de la coopérative en 2002.

Mission et vision de la proximité

La coopérative s'est donné comme mission d'assurer un développement récréotouristique durable et harmonieux propice à la mise en valeur de la vallée Bras-du-Nord et de la région de Saint-Raymond-de-Portneuf. Pour cela, l'équipe en place s'assure de développer, de gérer et de promouvoir des activités de qualité en fournissant des services aux membres producteurs, du travail aux membres travailleurs, tout en veillant à une cohabitation harmonieuse de l'environnement humain et environnemental. L'objectif ultime de la coopérative est de faire de la région une destination récréotouristique incontournable au Québec et un leader de premier plan en vélo de montagne dans l'est de l'Amérique du Nord.

La coopérative permet ainsi aux amateurs de plein air, aux touristes, aux résidents, aux agriculteurs, aux villégiateurs, aux travailleurs forestiers, aux entreprises touristiques et aux organismes locaux de cohabiter sur le même territoire. Dans l'atteinte de sa mission, la coopérative de solidarité s'appuie sur un modèle novateur de gestion coopérative, qui permet de rallier à la fois les employés, les producteurs de services touristiques et les propriétaires terriens qui offrent des droits de passage pour l'ouverture des sentiers pédestres et de vélo de montagne.

En plus de ces activités, un des objectifs que s'est fixés la coopérative est de consolider et de faire rayonner une approche novatrice intégrant les jeunes en réinsertion socioprofessionnelle dans le développement de ses sentiers. De ce fait, chaque année depuis 2002, la coopérative embauche une dizaine de jeunes de la région de Portneuf traversant diverses problématiques de vie (décrochage, toxicomanie, délinquance, etc.) en leur offrant, pendant quelques mois, la possibilité d'aller à l'école de la forêt. Ils œuvrent ainsi à construire et à entretenir le réseau de sentiers.

PROFIL

Coopérative de solidarité

Région/Municipalité
Capitale-Nationale/Saint-Raymond-de-Portneuf

Secteur d'activité
Tourisme durable

Année de démarrage
2002

Nombre d'emplois créés
8 permanents (haute saison : de 35 à 40 employés)

www.valleebrasdunord.com

Projet d'entreprise coopérative initié par des organismes du milieu

La définition du projet s'est ancrée dans un contexte territorial n'offrant pas de structure d'accueil pour les personnes qui désiraient profiter de la rivière Bras-du-Nord. Les visiteurs devaient passer sur les propriétés privées, ce qui engendrait plusieurs mécontentements du côté des propriétaires terriens. Compte tenu de l'énorme potentiel touristique du site, découlant du magnifique paysage, et de l'absence de services offerts à la population, la Chambre de commerce, qui disposait d'un petit fonds d'investissement, et le Commissariat industriel, qui avait une responsable au développement local motivée et croyant beaucoup dans l'appropriation collective des ressources, ont décidé conjointement de prendre en main le dossier en développant les premières installations essentielles à la mise en valeur de la rivière et en permettant aux visiteurs de pouvoir y pratiquer des activités de plein air. Un comité de concertation Bras-du-Nord a été fondé. Dirigé par Mme Danielle Larose du Commissariat industriel et relevant du conseil d'administration de la Chambre de commerce, ce comité a été créé dans le but de gérer les accès à la rivière, les dates de mise à l'eau, les plaintes, l'installation d'affiches supplémentaires, l'aménagement des sentiers, la recherche de partenaires, les échanges avec les propriétaires, etc. En 1997, trois enjeux ont été à la source de la création de la coopérative :

> le maire de l'époque trouvait que le projet avait beaucoup de potentiel et qu'il était maintenant temps qu'il soit indépendant de la Chambre de commerce et du Commissariat industriel;

> le modèle de coopérative de solidarité venait d'émerger (une première tentative pour la formation d'une coopérative avait été faite, mais sans succès, car aucun modèle ne convenait à la réalité du projet);

> le Conseil des loisirs du Québec développait une stratégie pour pérenniser les sentiers récréotouristiques au Québec (soutien et promotion), sous la forme d'un projet pilote axé sur la création d'une coopérative de solidarité par région pour gérer les sentiers.

C'est à ce moment que l'idée de créer une coopérative de solidarité a émergé. Le comité de concertation est devenu un comité ad hoc composé de représentants de l'entreprise de location de canots (premier membre utilisateur de la coop), de la CDR, toujours piloté par l'agente de développement. Dans la foulée, un plan d'affaires a été rédigé. Par la suite, les auberges et les restaurateurs ont commencé à intégrer le projet, et c'est ainsi que la Coopérative de solidarité Vallée Bras-du-Nord a été officiellement créée en 2002.

Lorsque la coopérative a commencé ses opérations, elle offrait une nouvelle structure de gouvernance au projet, mais ce dernier existait déjà : une partie des sentiers étaient déjà aménagés, les subventions avaient été trouvées, il y avait un bon achalandage pour le canot. Le comité avait le choix entre fonder un OBNL ou une coopérative de solidarité, mais c'est la seconde option qui a été mise de l'avant, car les gens voulaient s'investir dans le projet, dans l'action, sur le terrain. Le milieu s'est approprié rapidement le projet. Les propriétaires terriens et les agriculteurs le trouvaient intéressant, car, en plus de présenter une solution concrète pour les droits d'accès à la rivière, il leur permettait de récolter des bénéfices (en vendant leurs produits, par exemple). Dans le but de concilier l'ensemble des intérêts, la concertation a été le maître mot de tous les développements d'activités et de services qui ont découlé de la création de la coopérative. Celle-ci a misé sur un important mécanisme d'information entre les partenaires et les membres : la coopérative forestière (aménagement des sentiers), les Municipalités de Saint-Raymond et de Saint-Léonard, les entreprises locales, la Chambre de commerce, la corporation économique, le comité citoyen pour les droits de passage…

Lever les contraintes pour soutenir l'innovation

Lors du démarrage de la coopérative, la culture récréotouristique était quasi inexistante et ne faisait pas partie des habitudes locales. En plus du manque de savoir-faire pour l'accueil des touristes, il subsistait une certaine méfiance à l'égard de ceux qui venaient de l'extérieur. Aussi, le projet s'est heurté à de nombreux réfractaires, qu'il a fallu convaincre, et l'équipe a dû réaliser un important travail d'information et de sensibilisation auprès de la population. Compte tenu du grand nombre de partenaires et de membres producteurs, la coopérative a dû également travailler à harmoniser les relations et les intérêts divergents entre les acteurs. Il lui a fallu notamment

concilier les intérêts des chasseurs versus ceux des marcheurs et entamer des pourparlers avec la ZEC au sujet des territoires de chasse. Encore aujourd'hui, une des grandes spécificités de la coopérative réside justement dans sa coordination des entreprises touristiques locales qui constituent, ensemble, un réseau planifié et attractif du tourisme de Saint-Raymond-de-Portneuf.

Retombées et caractère innovant

Après 12 ans d'exercice pour la coopérative, la population et la Municipalité de Saint-Raymond-de-Portneuf sont maintenant fières de ses réalisations. Sur le plan économique, le projet a permis aux agriculteurs de diversifier leur économie : l'un d'eux a établi un camping sur la plage, un autre une chocolaterie. Les retombées sont également visibles en matière de création d'emplois : de 35 à 40 personnes travaillent pour la coopérative en haute saison et 8 postes sont permanents. Outre les emplois créés à la coopérative elle-même, ses activités ont permis de contribuer à la relance économique du milieu (augmentation des volumes d'achat et des investissements). Sur le plan social, la coopérative permet également de consolider et de faire rayonner le modèle coopératif de tourisme durable. En lien avec l'école secondaire Louis-Jobin de Saint-Raymond, la coopérative a développé un programme d'études avec une concentration plein air qui met à profit la richesse du territoire de Saint-Raymond et des environs. La coopérative et l'école offrent ce programme aux étudiants de 4e et de 5e secondaire. De plus, avec son programme de réinsertion, la coopérative permet aux jeunes de retrouver confiance en eux, de devenir des citoyens plus ouverts et plus responsables. Les résultats parlent d'eux-mêmes : 75 % des jeunes qui ont participé à ce programme ont par la suite réintégré le marché du travail ou sont retournés aux études. Il s'agit du plus haut taux de réinsertion au Québec.

De voir des jeunes se réinsérer en emploi, retrouver un projet de vie, une motivation, une estime d'eux-mêmes via un projet aussi structurant, j'ai toujours dit que les réels bâtisseurs du projet se sont les 120 jeunes qui sont passés par ici dans les 10 dernières années, sans eux on n'aurait pas de réseau de sentiers, sans ce réseau on n'aurait pas grand-chose.

M. Étienne Beaumont

Par ces retombées, la coopérative se distingue d'une simple entreprise de tourisme. Sur le plan environnemental, c'est plus de 900 arbres qui ont été plantés dans la vallée pour renaturaliser les bandes riveraines et éviter les problèmes d'érosion en travaillant avec l'organisme des bassins versants. Reconnue aujourd'hui comme un succès coopératif, la Vallée Bras-du-Nord est récipiendaire de nombreux prix et inspire d'autres projets régionaux, comme la COSTE (Coopérative de solidarité en tourisme durable et équitable de la Basse-Côte-Nord). De fait, la Coopérative Vallée Bras-du-Nord est citée en exemple partout au Québec ainsi qu'au niveau international comme un modèle de tourisme durable intégrant à la fois les jeunes, la population locale et les intervenants locaux.

Habitation pour aînés développement local Marché public

PORTRAIT DE TROIS PROJETS DE COMMUNAUTÉ À RACINE : LA COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ EN HABITATION POUR AÎNÉS LA BRUNANTE, LA COOPÉRATIVE DE DÉVELOPPEMENT LOCAL DE RACINE ET LA COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ AGROALIMENTAIRE DE RACINE

À l'annonce de la fusion de la Caisse populaire Desjardins de Racine, les citoyens proposent la création d'une coopérative pour poursuivre le développement de la communauté. C'est ainsi que sont nées, dans un intervalle de près de 20 ans, trois coopératives : la Coopérative de solidarité en habitation pour aînés La Brunante, la Coopérative de développement local, qui regroupe les douze organismes du village, ainsi que la Coopérative de solidarité agroalimentaire de Racine, à l'origine de la création du marché public Locavore.

> *On n'a pas fait de l'innovation pour de l'innovation. Cette innovation est venue par elle-même, en travaillant sur nos réels besoins (…). Le développement communautaire est le moteur économique de Racine. On dit souvent que lorsque l'économique va bien, le social va bien. Moi je pense le contraire. La dynamique communautaire fait en sorte que les gens se prennent en main ici.*
>
> Gaston Michaud, président de La Brunante
> et de la Coopérative de développement local

Contexte

Dans les années 1985-1995, la Caisse populaire Desjardins de Racine était très centrée sur les services à la collectivité. Acteur leader du dynamisme local, la Caisse faisait régulièrement appel à ses membres pour de nouvelles propositions de projets dans le but d'aider à les réaliser. Présidé par M. Gaston Michaud, le conseil d'administration comptait sur la participation d'administrateurs ciblés, choisis pour leurs expertises. Selon M. Michaud, cette caisse populaire était très importante en matière de mobilisation et de participation citoyennes. On misait alors sur les ristournes collectives, la collectivité et la solidarité ainsi que sur un conseil d'administration dynamique. Avec l'annonce en 1997 de sa fusion avec d'autres caisses de la MRC Val-Saint-François dans les Cantons-de-l'Est, la communauté de Racine perdait soudainement son levier de développement collectif et cet espace citoyen d'expression propice au démarrage d'initiatives locales. Les membres, qui ne souhaitaient pas voir disparaître ce levier, décidèrent alors le soir même en assemblée générale de mettre en place un groupe de citoyens dont le mandat serait de poursuivre celui de la Caisse.

Dans l'année suivant l'annonce, l'idée d'un projet de coopérative d'habitation pour aînés a vu le jour. Le vieillissement de la population à Racine et la perspective de la prise en charge des aînés du village en centres d'hébergement constituaient une préoccupation locale restée sans réponse jusque-là. Le projet était dans l'air depuis une vingtaine d'années. En assemblée générale de la Caisse, en 1998, les discussions ont ainsi tourné autour d'une vision commune afin que les aînés du village puissent continuer d'y vivre tout en étant proches de leurs familles. On décidait alors de fonder la coopérative sur la base qu'« on ne déracine pas un vieil arbre ». Comme la décision était quasi unanime, les choses ont progressé rapidement. Pas moins de 80 personnes étaient mobilisées après une semaine, permettant ainsi de rassembler une contribution en part sociale pour chacune d'elles de 500 $, et un comité organisateur provisoire de 12 personnes était créé.

Maintenant, près de 20 ans plus tard, les citoyens de Racine continuent de former une communauté unique et accueillante, qui se distingue par son innovation sociale et qui comprend plusieurs coopératives d'avant-garde. En plus de La Brunante, Racine

compte également une coopérative de développement local (CDL) depuis 2006 qui constitue un lieu de concertation pour les douze organismes communautaires œuvrant dans la municipalité. La CDL est notamment à l'origine de la création en 2009 de la Coopérative de solidarité agroalimentaire de Racine.

Mission et vision de la proximité

Située au cœur du village de Racine près du centre communautaire et de l'église, La Brunante est la première coopérative de solidarité en habitation au Québec. Elle permet aux aînés de demeurer auprès de leur famille et de leurs amis, tout en participant à la vie de leur communauté. Elle accueille, au sein de ses 20 logements, 21 résidents âgés de 70 ans et plus, autonomes ou en légère perte d'autonomie. Elle offre également un service de repas de style cafétéria basé sur la cuisine familiale. Les menus sont variés et on privilégie les produits locaux. Au fil des années, La Brunante continue de faire la fierté de ses résidents. En formant un groupe autonome et entraidant, la coopérative répond à un besoin de prolonger l'autonomie de ses locataires, tout en leur permettant d'entretenir des liens intergénérationnels avec les élèves de l'école primaire de Racine (fête de l'Halloween, grand ménage du printemps, jeux divers, etc.). Les aînés sont parfois interpellés pour aider les organisations locales dans la réalisation de menus travaux, comme, par exemple, plier des lettres et les insérer dans des enveloppes.

La CDL, depuis sa création, anime également la vie du milieu tout en rassemblant la population autour de petits et de grands projets. Avec la réalisation d'un bottin des compétences et des ressources du milieu intitulé L'Arbre des savoir-faire de Racine, tous les résidents ont pu, sur une base volontaire, faire la liste de leurs compétences et ainsi aider la coopérative et le village. Comme le souligne M. Michaud : *« C'était déjà dans la culture de Racine. On a simplement structuré le contenu. Il y a plusieurs éléments d'intercoopération : prêt de matériel, économie d'échelle, échange d'informations et mise en commun des équipements de chaque organisme. »* En 2008, une autre initiative voit le jour, avec la création de la Coopérative de solidarité agroalimentaire de Racine qui gère le Marché Locavore. *« Un citoyen est venu un soir et a dit qu'il y a de la place à Racine pour un marché public. Ce fut un « wow » unanime et le projet a pu débuter. »*

PROFIL

Coopérative de solidarité

Région/Municipalité
Estrie/Racine

Secteur d'activité
Hébergement pour aînés, développement local
et marché public

http://marchelocavore.com/cooperative-de-solidarite/

La mission de cette coopérative s'inscrit dans le prolongement du développement de toute une économie de proximité à Racine. Ses activités sont basées sur des valeurs fortes d'achat local, d'occupation du territoire et de ruralité. On a créé un marché pour bien alimenter la population et soutenir les producteurs locaux.

Projets d'entreprises coopératives initiés par les citoyens

La coopération et l'entraide sont ancrées dans la culture de Racine. Avec La Brunante, le premier enjeu soulevé par les citoyens était de travailler sur une maison dans laquelle chacun d'entre eux serait fier de demeurer le moment venu. Les promoteurs ont tenu plus de 20 assemblées auprès de la population afin de l'informer et de faire valider les démarches. Il aura fallu une centaine de réunions de travail du comité promoteur pour que la Coopérative de solidarité La Brunante voie le jour. Avec la Coopérative de développement local, d'abord portée par des membres du conseil d'administration de La Brunante, auxquels se sont ajoutés par la suite des représentants des organismes communautaires, il s'agissait de créer une synergie entre les gens et les 12 organismes du milieu permettant de mobiliser le village en entier. Le marché, qui mise sur des valeurs de production et d'achat locaux, est quant à lui de plus en plus prisé et apprécié pour sa convivialité.

Lever les contraintes pour soutenir l'innovation

Les promoteurs coopératifs de Racine ont fait preuve de créativité et de détermination dans ces nombreux projets. La mise en place de la Coopérative de solidarité en habitation pour aînés La Brunante a nécessité 6 années d'efforts et de démarches tant avec et auprès des acteurs du développement (Coopérative de développement régional de l'Estrie (CDR), Fédération des coopératives d'habitation de l'Estrie (FCHE)), qu'auprès du gouvernement (Société d'habitation du Québec (SHQ)). Avant La Brunante, les coopératives en habitation ne pouvaient fonctionner sous la forme d'une coopérative de solidarité. Pourtant, pour les promoteurs, c'était la condition pour permettre une participation des aînés à la vie démocratique, tout en ayant la possibilité d'inclure au conseil d'administration des ressources externes à même d'accompagner les aînés dans leur gestion. Au terme de nombreuses démarches, la Loi sur la Société d'habitation du Québec a pu être modifiée, et la Coopérative de solidarité en habitation pour aînés a pu voir le jour.

Avec la Coopérative de développement local, Racine a également innové, puisqu'il n'en existait pas auparavant. Inspiré par l'expérience du village de Sainte-Camille, il s'agissait de créer un organisme de développement dédié au village et porté par les acteurs locaux. Selon M. Michaud, président de La Brunante et président de la CDL, les débuts ont été quelque peu difficiles : *« On a fait fausse route car, pour former la coopérative, on est allé chercher des individus de la communauté. Ça a duré 2-3 ans, la mobilisation était difficile et aucun arrimage concret ne fut effectué. C'est là qu'on est allé chercher les représentants des organismes et que la coopérative a pris tout son sens. »* De fait, la nouvelle coopérative réussit à intégrer les 12 organismes de la municipalité, qui regroupent un total de 1 200 personnes, et prend son envol avec un premier projet commandé par la Municipalité et la Fabrique. Avec l'organisation du centenaire de la paroisse (1906-2006), la coopérative mobilise l'ensemble de la population dans ce projet commun et démarre ses activités.

Partenaires ayant soutenu l'ensemble des projets

> Municipalité de Racine
> Caisse populaire Desjardins
> Coopérative de développement régional de l'Estrie (CDR)

> Fédération des coopératives d'habitation de l'Estrie (FCHE)

> Société d'habitation du Québec (SHQ)

> CLD de la MRC du Val-Saint-François

> Investissement Québec (IQ)

> Fabrique locale (don d'un terrain)

Retombées et caractère innovant

Pour M. Michaud, *« il n'y a pas de communauté possible sans lieux d'échanges permanents »* et Racine est un lieu d'échange permanent, car ce ne sont pas seulement des projets isolés les uns des autres qui s'y déploient, mais des actions durables qui participent à la création de la qualité de vie. La vitalité locale de Racine a attiré de nombreux organismes qui sont venus rencontrer les membres de la CDL dans le but de mieux connaître le modèle de développement du village. Jusqu'à ce jour, ce sont près de 60 organismes qui sont venus visiter Racine. La Brunante a quant à elle inspiré plusieurs projets coopératifs d'habitation comme ceux d'Eastman et de Valcourt.

« C'est grâce à La Brunante que Racine a commencé à comprendre qu'elle pouvant être winner. On ne savait pas que c'était impossible, donc on l'a fait. » Tels sont les propos de M. Michaud lorsqu'il fait référence aux retombées concrètes de La Brunante.

Médias

PORTRAIT D'UN PROJET DE COMMUNAUTÉ À RIMOUSKI : LE JOURNAL COOPÉRATIF L'ACTION DE L'EST

Le journal *L'Action de l'Est* est issu d'une initiative de trois organismes communautaires et d'une entreprise privée de Rimouski. En 2011, plusieurs représentants d'organismes du milieu démarrent la coopérative avec comme objectif de contrer la fermeture de ce journal local créé un an plus tôt et ainsi de continuer à informer les habitants de la région sur les réalités qui les concernent.

> *On innove dans le contenu, la façon de faire, de ce qui est véhiculé : ce n'est pas l'actualité qui nous nourris, c'est l'action citoyenne. Ça part d'un souci d'informer la population, de les éclairer. On s'adresse à l'intelligence du monde au lieu de s'intéresser au sensationnalisme.*
>
> Mme Suzanne Tremblay, vice-présidente

Contexte

Le journal *L'Action de l'Est* a été mis sur pied en juin 2010 par un entrepreneur de Rimouski désireux de rejoindre les intérêts du monde rural du Bas-Saint-Laurent au moyen d'un média écrit gratuit et à contenu régional. Cette nouvelle plate-forme visait à donner une voix aux acteurs socioculturels et communautaires locaux, tout en mettant en valeur la diversité des initiatives citoyennes de développement local. Au moment de la création du journal, la population de la région reçoit déjà deux hebdomadaires gratuits, tous deux financés par la vente de publicité. Toutefois, *l'Avantage* (Transcontinental Média) *Le Rimouskois* et *Progrès-Écho* (Québécor Média) ne traitent que rarement des enjeux des milieux ruraux et peu de la réalité communautaire du Bas-Saint-Laurent. *Le Mouton Noir*, quant à lui, bien qu'établi à Rimouski, est payant et diffusé partout au Québec. Le journal *L'Action de l'Est* se crée dans ce contexte d'un marché bien développé dans la région, mais trouve sa niche dans un créneau encore non couvert par la presse locale.

Après plus d'un an d'exploitation, le fondateur du journal quitte la région. L'avenir incertain de *L'Action de l'Est* mobilise trois

organismes communautaires et une entreprise sensibilisés à l'importance du journal : Coalition urgence rurale, Carrefour 50+, Service de transition en emploi et Infoconcept, responsable du graphisme et de l'impression. Ils ont à cœur la continuation de ce média, qui représente pour eux un outil mensuel essentiel d'information et de partage.

Mission et vision de la proximité

Maintenant situés sur l'avenue Belzile en plein cœur du centre-ville de Rimouski, les bureaux du journal coopératif *L'Action de l'Est* prennent place dans les locaux de Carrefour 50+, qui a accepté d'héberger la coopérative depuis le début du projet. Le journal comblait un vide et, pour M. Richard Rancourt, président du conseil d'administration et cofondateur de la coopérative, il fallait poursuivre les opérations du journal en raison de l'importance de son impact dans le milieu : *« Il y a avait une opportunité, une occasion d'affaires, il y avait quelque chose qui existait qui était pour disparaître et on s'est dit qu'il fallait poursuivre ça. On trouvait que le journal était un outil qui parlait aux organismes socioculturels, au communautaire, il y avait une clientèle cible et on voulait que ce média continue. C'est pour cela qu'on a créé la coop. »*

PROFIL

Coopérative de solidarité

Région/Municipalité
Bas-Saint-Laurent/Rimouski

Secteur d'activité
Média d'information communautaire

Année de démarrage
2011

Nombre d'emplois créés
1 emploi, en plus des collaborateurs bénévoles

www.actiondelest.com

Avec la création de la coopérative, la mission du journal se prolonge et s'enrichit. Il s'agit de produire un journal coopératif de qualité s'adressant aux milieux ruraux et urbains de l'est du Québec, dont le contenu rédactionnel privilégie l'information citoyenne avec une préoccupation pour le milieu communautaire et la qualité de vie de ses collectivités. Le but est de :

> fournir une information de qualité;

> couvrir un large territoire;

> faire rayonner les services offerts à la population;

> aborder des sujets importants pour les lecteurs;

> enfin, faire de *L'Action de l'Est* un levier de développement local en lui donnant le rôle de porte-parole du milieu.

Projet d'entreprise coopérative initié par des organismes du milieu

Avec la coopérative, on passe d'un leadership individuel à un leadership misant sur la mobilisation des organismes du milieu : les aspects de la création d'un dialogue communautaire et du développement territorial prennent une place centrale dans le contenu éditorial de *L'Action de l'Est*. La prémisse de ce projet coopératif a été la création d'une synergie entre des organismes solidement implantés dans la communauté et des entreprises privées de la région ayant à cœur la continuation de ce média. Cet arrimage social, économique et culturel, soutenu par plusieurs organismes de développement, a permis au journal de poursuivre son rayonnement et d'être aujourd'hui en mesure de respecter l'objectif des 10 publications annuelles qu'il s'était fixé.

Partenaires ayant soutenu le projet

> CLD Rimouski-Neigette

> SADC de la Neigette

> Réseau-crédit du Réseau québécois du crédit communautaire

> Coopérative de développement régional Bas-Saint-Laurent/Côte-Nord (CDR)

> Ministère de la Culture et des Communications du Québec

L'idée de créer une coopérative de solidarité à but non lucratif était plus pour donner une voix au communautaire que pour faire des profits.

M. René Paquette, secrétaire du CA et cofondateur

Toute personne ou tout organisme qui devient membre s'implique pour faire de chaque publication une édition de qualité. Cette mise en commun des forces de chacun, appuyée par un bénévolat omniprésent, a permis de créer un réel lien entre la population et le journal, où le milieu parle au milieu. Le journal mise sur les organismes pour prendre la parole, s'exprimer et aborder des enjeux liés aux réalités régionales. Ce sont d'ailleurs ces organismes qui deviennent membres producteurs et qui, en écrivant des textes touchant les préoccupations de la population, font rayonner le mensuel auprès de la communauté. Aujourd'hui, plusieurs chroniqueurs couvrent une multitude de sujets : santé mentale, employabilité, développement régional, agriculture, éducation et culture, entre autres éléments traités.

Il y a beaucoup de choses qui se sont ajoutées et on se rend compte que les commentaires de nos lecteurs et lectrices vont dans le sens de ces nouveaux ajouts. La directrice générale, Mme Ginette Laroque, qui a une vaste expérience dans les médias depuis plus d'une trentaine d'années, affirme qu'elle n'a jamais vu autant de bons commentaires de la part des lecteurs quant à l'appréciation d'un journal.

Mme Suzanne Tremblay, vice-présidente et cofondatrice

Et cette mobilisation fonctionne : les organismes qui désirent écrire une chronique se succèdent et les annonceurs sont de plus en plus nombreux à vouloir participer à *L'Action de l'Est*, maintenant distribué gratuitement à plus de 37 400 exemplaires dans toutes les résidences des MRC Rimouski-Neigette et de La Mitis ainsi que dans la partie nord de la MRC de La Matapédia. Ce rayonnement en fait le deuxième journal communautaire ayant la plus grande diffusion au Québec.

Lever les contraintes pour soutenir l'innovation

Les défis du journal coopératif *L'Action de l'Est* rejoignent ceux de l'ensemble de la presse indépendante québécoise. Il est question du financement ou encore de la concentration de la presse. Il en résulte beaucoup de précarité pour les journalistes et pour les médias indépendants, qui se heurtent aux barrières administratives en matière de programmes et de subventions selon Nicolas Falcimaigne, rédacteur en chef et cofondateur du journal Ensemble, Presse coopérative et indépendante.

Au journal *L'Action de l'Est*, l'équipe en place doit ainsi faire face à plusieurs contraintes pour pérenniser ses activités. Il lui faut convaincre davantage de commerçants et d'industriels du milieu pour qu'ils annoncent dans les pages du journal. L'équipe travaille actuellement à renouveler ses partenariats d'affaire, notamment du côté du mouvement coopératif, dans le but d'accroître l'intercoopération.

Retombées et caractère innovant

En dépit des contraintes, le journal mise sur la qualité de rédaction et se démarque des autres publications. Porteur d'un nouveau créneau d'information, le journal recherche des solutions innovantes pour relever les défis rencontrés, notamment par la stratégie publicitaire. En 2013, le journal met en place une approche de parrainage unique : un jumelage entre les entreprises privées qui achètent de la publicité et les organismes communautaires qui rédigent les chroniques. L'entreprise peut acheter une publicité sur la page d'une chronique et, de ce fait, elle s'allie à une cause qui lui tient à cœur pour maximiser les impacts de sa collaboration.

Agriculture de proximité

PORTRAIT D'UN PROJET DE COMMUNAUTÉ À SAINT-VALLIER : LA COOPÉRATIVE LA MAUVE – COOPÉRATIVE EN DÉVELOPPEMENT DURABLE DE BELLECHASSE

La Coopérative en développement durable de Bellechasse, communément appelée La Mauve, favorise le développement durable régional en mettant en place des structures et des activités dans les domaines de l'environnement, de l'agriculture et de l'alimentation, dans une optique d'équité sociale et économique.

> *La mission de La Mauve est une de nos forces, car elle relie les gens et ils sont touchés par le projet. De plus en plus, Saint-Vallier se positionne comme un village fort en agroalimentaire et on est en partie responsable. Ça a beaucoup changé en 10 ans au niveau de la cohésion entre les producteurs, on se fait souvent dire que c'est meilleur qu'ailleurs.*
>
> Marie Lacasse, coordonnatrice

Contexte

En 1999, un groupe de trois citoyens résidents de Bellechasse se réunit dans le but de créer un organisme visant l'alphabétisation préscolaire. Ces personnes partagent également un intérêt commun : la culture des plantes médicinales. Le Groupe de recherche en aide psychopédagogique (GRAP) voit ainsi le jour et démarre ses activités avec un premier projet d'herboristerie à Beaumont (boutique, cabane du jardinier, champs pour la culture des herbes médicinales, parcelles de jardinage en location).
La trame de fond : la formation sur l'alimentation et les saines habitudes de vie. Avec l'arrivée de deux nouvelles personnes en 2001, le projet se précise encore davantage. Au même moment, comme l'épicerie-boucherie de Saint-Vallier est mise en vente, le projet se recentre sur l'achat du commerce, avec l'idée d'une gestion collective qui permettrait de créer une structure durable visant la mise en marché de produits du jardin. C'est dans ce

contexte que le projet de coopérative voit le jour et se cristallise autour d'un désir d'orienter les activités sur la production et la vente de produits agricoles, qui comporteraient également une dimension éducative.

En 2002, un changement de statut s'opère : La Mauve est constituée officiellement et devient La Coopérative en développement durable de Bellechasse La Mauve.

Mission et vision de la proximité

Le siège social et le magasin de La Mauve sont tous deux implantés dans l'ancienne boucherie du village de Saint-Vallier, située juste à côté de l'église, à deux pas du bureau de poste, de la caisse Desjardins et de la salle paroissiale. Ce choix de la rue Principale de Saint-Vallier, dans la MRC de Bellechasse, a eu des impacts avérés sur le développement de l'organisme et de son milieu. Aujourd'hui, la Coopérative la Mauve distribue, transforme et met en valeur les produits de plus de 40 producteurs agricoles de Chaudière-Appalaches dans son magasin et au moyen de ses paniers ASC (Agriculture soutenue par la communauté). En peu de temps, La Mauve est devenue un important réseau constitué de consommateurs, de producteurs agricoles et de citoyens ayant comme préoccupation première le développement durable (social, économique, environnemental) et le changement des habitudes de consommation. La coopérative ne se positionne pas en matière de compétition, mais plutôt de collaboration avec des petits producteurs et transformateurs du secteur biologique pour leur permettre de mieux vivre. L'énoncé de mission de la coopérative est demeuré identique depuis sa fondation : *Répondre aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs*. Le développement d'activités et de structures traduit bien l'intention de s'implanter à long terme sur le territoire. Cela concorde avec les valeurs portées par les membres fondateurs de travailler sur leur milieu de vie, tout en veillant au principe d'équité. La Mauve œuvre sur trois axes distincts et complémentaires : le commerce équitable local, le soutien à la relève et l'éducation populaire. En effet, au cœur de Saint-Vallier, le magasin de La Mauve offre à la population des produits biologiques et locaux. Au moyen de ses paniers, La Mauve rend aussi possible une distribution alternative

de produits alimentaires, ce qui permet de lier directement les producteurs et les consommateurs. Elle vise ainsi à établir les bases d'un commerce local, équitable, biologique et durable. De plus, par le processus de mise en marché collective planifiée, la coopérative soutient l'implantation et le développement de fermes membres de La Mauve. Les membres organisent des ateliers, des formations et des événements saisonniers, comme la Fête des semences et la Fête des moissons, et échangent leurs connaissances.
En tant que coopérative de solidarité en développement durable, La Mauve souhaite ainsi promouvoir l'agriculture à l'échelle humaine, les pratiques favorisant le développement durable, la biodiversité et l'esprit communautaire par des ateliers de formation et d'éducation populaire. Ces actions se prolongent dans le projet actuellement en cours avec les écoles de la région sous le nom de « Semer la coopération », dont la visée est de conscientiser les jeunes au développement durable en agriculture, en alimentation et en consommation responsable, tout en permettant de générer une relève.

PROFIL

Coopérative de solidarité

Région/Municipalité
Chaudière-Appalaches/Saint-Vallier

Secteur d'activité
Distribution agroalimentaire

Année de démarrage
2002

Nombre d'emplois créés
6 permanents (environ 14 en haute saison)

Projet d'entreprise coopérative initié par des organismes du milieu

La constitution de la coopérative en 2002 met fin à l'OBNL GRAP. Le projet d'entreprise coopérative se développe et prend forme grâce à un important travail de mobilisation auprès des producteurs, mais aussi des consommateurs (porte-à-porte, bouche-à-oreille). Aussi, le nombre de membres passe rapidement de 3 à 15 de 1999 à 2002, puis à 87 en 2003. Le travail de mobilisation par le petit groupe de promoteurs inscrit dès lors le projet au sein d'une dynamique territoriale plus étendue à laquelle participent nombre d'acteurs et de partenaires. Le plan d'affaires qui est élaboré bénéficie d'expertises externes trouvées auprès d'Investissement Québec (IQ) et du Chantier de l'économie sociale, puis le projet reçoit l'appui de la Société d'aide au développement des collectivités (SADC), du Centre local de développement (CLD), du Réseau d'investissement social du Québec (RISQ) et de la Caisse d'économie solidaire Desjardins. Un partenariat avec le Fonds d'action québécois pour le développement durable (FAQDD) contribue également au financement du projet de paniers.

Avec la distribution des paniers, la coopérative entreprend ses premières activités en 2004 dans le secteur de la MRC de Bellechasse, puis s'étend aux villes de Lévis et de Québec. La coopérative constate que dans les épiceries, il n'y a pas d'ouverture pour la distribution des produits locaux (seulement 10 % des achats sont tolérés à l'extérieur de leur bannière). Il existe donc un besoin de mise en marché plus organisée pour les

Partenaires ayant soutenu le projet

> Fonds d'action québécois pour le développement durable (FAQDD)

> Réseau d'investissement social du Québec (RISQ)

> Centre local de développement de la MRC de Bellechasse

> Caisse populaire Desjardins des Seigneuries de Bellechasse

> Caisse d'économie solidaire Desjardins

> Dominique Vien, députée de Bellechasse

> Investissement Québec (IQ)

petits producteurs, ce qui donne vie au projet de paniers. En 2005, la coopérative rachète l'épicerie-boucherie du village et ancre ses activités, en plus des paniers, dans un point de service.

Lever les contraintes pour soutenir l'innovation

Malgré une grande mobilisation de ses membres, la coopérative a connu toutefois des débuts difficiles pour son financement. À l'origine, le projet prévoyait une aide financière attendue du CLD de Bellechasse, qui n'a jamais été obtenue, la coopérative n'étant pas alors reconnue comme un projet d'économie sociale. De fait, il lui a fallu convaincre les bailleurs de fonds que l'initiative La Mauve était crédible. Avec une lettre d'appui rédigée par la Municipalité l'engageant dans un prêt de locaux et une aide technique, le projet a alors connu un second souffle et le montage financier global a pu être réalisé. Encore aujourd'hui, La Mauve compte sur la reconnaissance et l'appui de sa Municipalité. En plus du défi relatif au financement, La Mauve a dû faire montre de persévérance pour contrer la réticence de certains membres de l'Union des producteurs agricoles (UPA). L'arrivée d'un nouvel acteur au niveau de la production et de la distribution suscitait des craintes. La coopérative s'est également heurtée au système des quotas de gestion de l'offre au Québec. Les promoteurs ont donc dû recourir à une expertise pointue et à des stratégies, notamment quand il a fallu obtenir l'accréditation biologique et asseoir les parts de marché attendues. Dès 2006, les promoteurs ont ainsi fait face à un ensemble de contraintes qui ont nécessité de rallier la population locale, de trouver des stratégies afin de prendre une part de marché plus importante au niveau local, tout en misant sur des partenariats de confiance tant à l'échelle municipale que régionale et nationale. Aussi, l'augmentation du nombre de membres et l'atteinte de la rentabilité ont permis à La Mauve de poursuivre sa mission au fil des années et d'être aujourd'hui considérée comme un projet novateur en développement durable.

Retombées et caractère innovant

Le fait que les membres utilisateurs soient des producteurs agricoles rend l'initiative de La Mauve unique. Les impacts de La Mauve se ressentent sur son milieu, soit sur les producteurs locaux qui peuvent vivre de la vente de leurs produits, mais également au sein du discours public sur l'agriculture et sur les orientations régionales en matière de développement. La coopérative peut en effet se prévaloir d'avoir contribué à mieux faire connaître l'alimentation locale et ses bénéfices pour la consommation et la production. Aujourd'hui, lors des rencontres de parents à l'école primaire du village, on y présente des capsules sur les agriculteurs de Saint-Vallier, laissant ouverte la perspective d'une relève dans le secteur. Par ailleurs, le caractère novateur de la coopérative est reconnu sur les plans national et international. Elle participe à de multiples activités de diffusion et de transfert, tant ici, au Québec, qu'en France ou encore au Brésil. Elle reçoit également de nombreuses visites : délégations du Québec, de la Corée, de la Belgique… De plus, sur le plan régional, outre la création d'emplois, le maintien et le soutien à la création de petites fermes, La Mauve participe à la diversification de l'offre touristique de sa région et contribue à de nombreuses organisations sur le territoire, valorisant une agriculture à faible impact environnemental et sanitaire et à faible empreinte écologique.

Éducation et formation

PORTRAIT D'UN PROJET DE COMMUNAUTÉ À SAINT-CLÉMENT : LA MAISON FAMILIALE RURALE DU KRTB (MFR)

Initiée par la Coalition urgence rurale (CUR) afin de contrer l'exode des jeunes et de soutenir la persévérance scolaire, la Maison familiale rurale du KRTB (Kamouraska/Rivière-du-Loup/Témiscouata/Les Basques) a vu le jour grâce à la création d'une véritable dynamique de développement régional. Depuis sa fondation, elle est devenue un modèle d'éducation alternative pour les jeunes du secondaire qui souhaitent en même temps obtenir un diplôme professionnel.

> *La MFR permet de revitaliser les villages ainsi que de fournir de la main-d'œuvre au monde agricole. Il existait un modèle en France, donc pourquoi ne pas réutiliser ce modèle au Québec? La MFR ne propose pas juste un cadre scolaire mais bien un cadre de vie.*
>
> Norman Provençal, consultant puis vice-président

Contexte

En 2003, la Coalition urgence rurale du Bas-Saint-Laurent prend connaissance de l'existence de la Maison familiale rurale du Granit à Saint-Romain et décide de s'en inspirer. La formation en MFR se distingue de l'enseignement traditionnel en ce sens qu'elle permet aux élèves d'obtenir de la formation et un diplôme en alternant un enseignement en classe et des stages en milieu de travail. À Saint-Romain, les impacts de la MFR sont positifs. Aussi, l'idée chemine au sein de la CUR, où plusieurs problématiques concernant les jeunes touchent la région : l'exode des jeunes et la menace de l'absence de relève, surtout dans le secteur agricole.

Mission et vision de la proximité

La MFR du KRTB est située dans le presbytère de la municipalité de Saint-Clément. Constituée en coopérative de solidarité, elle prend vie grâce à un réseau de parents, de formateurs et de partenaires-clés, comme la Commission scolaire du Fleuve-et-des-Lacs. Au terme de leur parcours scolaire, les élèves de quinze à dix-huit ans peuvent obtenir un diplôme d'études secondaires (DES) et un diplôme d'études professionnelles (DEP) dans les domaines de la production animale et de la production acéricole. La formation spécialisée s'étend également au secrétariat, à la comptabilité, à la mécanique de véhicules légers et à l'assistance à la personne en établissement de santé. À la MFR, l'élève commence sa formation professionnelle en même temps qu'il effectue sa formation générale et reçoit un enseignement adapté à ses besoins grâce à un suivi rapproché et soutenu au moyen d'un enseignement en petits groupes. À la résidence, les intervenants prennent le relais, offrant aux jeunes un milieu de vie socialisant durant leur formation scolaire, qui leur permet d'apprendre autrement, en alternance de deux semaines avec leur formation pratique chez leur maître de stage. Jusqu'à présent, une cinquantaine de jeunes ont fréquenté la Maison familiale rurale. Elle leur aura permis de rester sur les bancs d'école et de garder un lien avec les enseignants et

PROFIL

Coopérative de solidarité

Région/Municipalité
Bas-Saint-Laurent/Saint-Clément

Secteur d'activité
Éducation et formation

Année de démarrage
2007

Nombre d'emplois créés
7

http://www.mfrkrtb.com/default.aspx

les intervenants au-delà de leur diplomation, grâce aux contacts qui sont maintenus après la fin de leur formation. La coopérative assure par ailleurs un lien constant avec les maîtres de stage, qui tissent un large réseau d'apprentissage à travers le Québec, impliquant des agriculteurs, des organismes et des entrepreneurs de la région. La MFR constitue ainsi un apport à l'éducation régionale et à l'économie locale, en assurant notamment une relève de la main-d'œuvre dans le secteur agricole.

Projet d'entreprise coopérative initié par des organismes du milieu

Ce milieu de vie dédié à la formation des jeunes qui traversent des difficultés scolaires a vu le jour dans la petite municipalité de Saint-Clément à la suite d'un long processus d'émergence du projet, qui aura duré huit ans. En 2003, le projet de MFR est amorcé sous le leadership de M. Adéodat St-Pierre, qui est alors président de la Coalition urgence rurale (CUR). Une étude exploratoire auprès de la population marque le début des travaux, permettant de sonder l'intérêt de parents d'élèves, d'entrepreneurs, de jeunes, etc. Une agente de mobilisation est embauchée pour la réaliser. Comme l'étude est concluante, le projet se poursuit avec la mise en place d'un comité consultatif qui rassemble tout d'abord plusieurs partenaires-clés, dont des partenaires financiers. Composé d'un représentant des Carrefours jeunesse-emploi, de deux représentants des commissions scolaires, de la Conférence régionale des élus (CRÉ), d'un représentant de Ressources humaines Canada, d'un représentant d'une table des partenaires en formation de Matane, d'un représentant de l'Union des producteurs agricoles (UPA), d'un représentant de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR) ainsi que des huit CLD de la région, le comité se penche sur l'élaboration et la définition du projet de MFR : formations, liste de maîtres de stage, besoins immobiliers, avoirs, lieu d'implantation, structure administrative, etc.

À cette étape, l'objectif du comité consultatif est de mobiliser les acteurs locaux par l'entremise des MRC, de façon à ce que tous s'approprient le projet. Les MRC sont alors impliquées dans le processus et des comités sont mis en place pour faciliter la mobilisation locale, du fait que chaque MRC rassemble dix à douze municipalités. Trois sous-comités sont ainsi créés, un pour les

MRC du KRTB, un pour la MRC de Rimouski-Neigette et un pour la MRC de La Matapédia. La question du lieu d'implantation apparaît plus problématique, faisant l'objet de nombreuses discussions. L'idée finalement retenue est que chacune des six MRC ait son point de service MFR, mais que la coordination relève d'un seul organisme. Toutefois, au terme du travail des comités des MRC, le projet se précise dans les quatre MRC du KRTB et est abandonné par les autres.

Le comité du KRTB décide d'engager une ressource spécialisée pour réaliser une étude de faisabilité. M. Norman Provençal, alors retraité du milieu coopératif, remplit des mandats de développement comme consultant. Son arrivée dans le projet est décisive : elle permet de planifier les étapes d'implantation, de fixer le choix de la structure juridique de l'organisme à créer. Le choix de la formule coopérative est retenu dans la mesure où l'on souhaite impliquer les acteurs locaux au sein de la gouvernance de l'organisme, dont un parent d'élève par MRC, un maître de

Partenaires ayant soutenu le projet

> Coalition urgence rurale (CUR)
> MRC du KRTB
> Union des producteurs agricoles (UPA)
> Municipalité de Saint-Clément
> Députés Suzanne Tremblay et Paul Crête
> Conférence régionale des élus du Bas-Saint-Laurent
> Table interordres d'éducation du Bas-Saint-Laurent
> Commission scolaire Du-fleuve-et-des-Lacs
> Emploi-Québec
> CLD des Basques
> CDR Bas-Saint-Laurent/Côte-Nord
> Fédération québécoise des coopératives de Maisons familiales rurales (FQCMFR)
> SADC
> Caisse Desjardins de Saint-Clément

stage, un représentant de commission scolaire, etc. Compte tenu de l'ampleur du projet, qui vise alors à ouvrir quatre pavillons MFR dans chacune des MRC, de sa mobilisation étendue, des coûts d'investissement en infrastructure, les partenaires décident de resserrer le projet autour de la création d'un point de service. La municipalité de Saint-Clément est alors très avancée à ce chapitre : le bâtiment est trouvé – il s'agit de l'ancien presbytère, qui sera prêté à la coopérative – et plusieurs maîtres de stage sont intéressés. Le travail est donc orienté vers l'ouverture de ce premier pavillon.

Au terme d'une autre mobilisation importante, cette fois celle des parents et des élèves, la Maison familiale rurale voit le jour en 2008 dans la municipalité de Saint-Clément. Le comité est alors accompagné par la Coopérative de développement régional Bas-Saint-Laurent/Côte Nord (CDR), qui prend le relais du CLD des Basques. À l'image de l'important processus de consultation et de mobilisation ayant mené à la mise en place du projet MFR au Bas-Saint-Laurent, sont présents lors de l'assemblée de fondation de la coopérative les maires, les CLD, les commissions scolaires, les SADC, Emploi-Québec, les caisses Desjardins, les membres du comité d'implantation, l'UPA et la Fédération québécoise des coopératives de Maisons familiales rurales (FQCMFR), soit trente-deux personnes, sans oublier les citoyens de Saint-Clément. Les parents, les maîtres de stage et les entreprises deviennent parties prenantes du projet, puisqu'ils en sont désormais les administrateurs. L'assemblée de constitution a donc été un moment majeur pour donner un deuxième souffle au projet. Pour plusieurs, c'était la première fois qu'ils voyaient une telle mobilisation du milieu autour d'un projet.

Lever les contraintes pour soutenir l'innovation

La mobilisation exemplaire des acteurs régionaux, supralocaux, locaux et des partenaires autour du projet de la MFR n'aura toutefois pas permis de relever l'ensemble des défis qui fragilisent sa pérennité. Malgré l'implication de ses fondateurs, dont celle de M. Provençal, qui continue de s'investir et de travailler à son maintien, la Maison familiale rurale traverse des difficultés depuis sa création, dont celle du financement. En plus des campagnes de financement permettant d'amasser des fonds, la MFR travaille

à l'obtention d'une reconnaissance de la part du gouvernement du Québec en tant qu'outil de persévérance scolaire important et complémentaire au système scolaire régulier. Dans ce contexte, la MFR doit consacrer beaucoup de temps au recrutement et au financement, et elle cherche à augmenter le nombre d'élèves en formation pour assurer sa viabilité financière.

Retombées et caractère innovant

Les impacts de la Maison familiale rurale débordent du cadre scolaire. La présence de la coopérative à Saint-Clément a contribué au développement économique et social de la municipalité. Avec la vingtaine de jeunes qui fréquentent le village chaque année, la population a remarqué une redynamisation de certains services tels que le restaurant, le dépanneur et le poste d'essence. De plus, la rénovation du presbytère, inoccupé depuis longtemps, a permis de faire revivre le bâtiment, mais aussi de stimuler la vie du village. Récipiendaire du Prix d'entrepreneuriat régional en 2010, la MFR a fait l'objet de reportages autant à Télé-Québec qu'à Radio-Canada Télévision, et sa notoriété n'a cessé d'augmenter auprès des acteurs du milieu. Il est fréquent que des chercheurs contactent la coopérative pour s'entretenir avec l'équipe du modèle MFR et de son application, tout comme il arrive à l'équipe d'être sollicitée pour appuyer un promoteur dans son désir de créer une MFR ailleurs au Québec.

De plus, les perceptions ont changé en ce qui a trait à la vocation scolaire et à la mission première de la Maison familiale rurale. Elle est maintenant considérée par les intervenants du milieu scolaire comme complémentaire et dans le prolongement d'un continuum de services en matière de formation générale et professionnelle. La MFR s'avère un complément d'action pour contrer le décrochage scolaire et constitue une façon non traditionnelle d'offrir de la formation adaptée aux besoins particuliers des élèves. Finalement, le jeune qui fréquente la MFR est en mesure de se projeter dans l'avenir, de prendre sa place dans la société, d'être fier de lui. C'est exactement ce que permet la MFR du KRTB : réussir autrement, prendre un chemin différent pour arriver à la même destination. En conciliant hébergement et études, la MFR devient un modèle innovateur de développement des apprentissages et constitue une formule mobilisatrice qui permet aux jeunes de poursuivre leur cheminement scolaire au sein d'un réseau d'acteurs qui soutiennent ses apprentissages.

Écotourisme, valorisation du patrimoine et alimentation

PORTRAIT D'UN PROJET DE COMMUNAUTÉ À LAC-ÉDOUARD : LA COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ DE DÉVELOPPEMENT LOCAL DE LAC-ÉDOUARD

Au début des années 2000, lors du renouvellement du conseil municipal de Lac-Édouard, les élus posent un constat sur la dévitalisation endémique du village en ce qui a trait à son développement. Pour remédier à la situation, ils appuient la création de la Coopérative de solidarité de développement local (CDL) afin de chapeauter deux projets mobilisateurs : le Parc écotouristique et le Centre de valorisation combiné avec un magasin général.

> *La coop a ramené un effet de positivisme, les gens se sont dit : on arrête de reculer, on avance. Cela a ramené de la fierté, les gens sont fiers d'aller au magasin général. Avant, c'était des vieilles bâtisses, c'est rendu accueillant maintenant, ça a changé l'esprit de clocher et les relations entre les gens dans le village.*
>
> Yvon L'Heureux, promoteur

Contexte

La municipalité de Lac-Édouard est la troisième plus grande de la Mauricie en superficie, mais également, avec moins de 180 habitants, la plus petite en ce qui a trait à la population. Au début des années 2000, la Municipalité est en processus de défusion avec la Ville de La Tuque, ce qui constitue un événement marquant pour la communauté. En parallèle, on note un indice de dévitalisation important, un exode rural élevé chez les jeunes ainsi qu'une grande désuétude quant à l'aspect esthétique du village. Littéralement, le village se vide de ses maisons. Avec le renouvellement du conseil municipal, la Municipalité amorce des changements importants : elle participe au projet de la Petite école, qui permet de rouvrir l'école, et investit dans la rénovation du centre communautaire, dans la bibliothèque; les plages du lac sont balisées et on commence à parler de développement durable. Plusieurs projets voient ainsi le jour sous la houlette du conseil municipal et grâce à la contribution bénévole des citoyens.

Dans la foulée, en 2009, la CDL est créée afin d'engager les citoyens dans un projet de développement du village qui corresponde à leurs besoins en matière de services de proximité et qui favorise les retombées économiques. Deux initiatives en sont issues : le Parc écotouristique (2009) et le Centre d'interprétation (2013), qui est à la fois un magasin d'alimentation.

Mission et vision de la proximité

C'est dans les locaux du centre communautaire que le conseil d'administration de la CDL se réunit. La mission de la CDL est de développer le tourisme ainsi que les services de proximité dans la municipalité. Le Parc écotouristique, premier projet de la CDL, permet de faire connaître le lac Édouard et la rivière Batiscan aux villégiateurs et d'attirer les touristes dans le village, tout en faisant la fierté de ses habitants. Le lac Édouard est un plan d'eau de 26 km de long parsemé de nombreuses îles, presqu'îles et plages qui permettent d'offrir plusieurs activités touristiques. Sur place, les visiteurs peuvent faire du canot, du kayak et du rabaska, observer les étoiles, dormir dans un camping rustique ou dans une des tentes prospecteur disponibles sur le site, aller à la plage et faire de la randonnée pédestre dans les 18 km de sentiers proposés par ADELE (Association de développement écologique de Lac-Édouard).

PROFIL

Coopérative de solidarité

Région/Municipalité
Mauricie/Lac-Édouard

Secteur d'activité
Écotourisme, mise en valeur du patrimoine et alimentation

Année de démarrage
2009

Nombre d'emplois créés
4

Le Parc écotouristique permet d'organiser les visites en respect des riverains qui séjournent autour du lac, tout en préservant et en mettant en valeur le site exceptionnel du lac. *« La vision du développement de ce site se fait dans le souci de la préservation du milieu et de l'environnement »*, précise le président de la coopérative. La Coopérative de solidarité de Lac-Édouard s'applique à développer une vision régionale de l'écotourisme, du tourisme d'aventure et de plein air, ainsi qu'à concevoir des stratégies et des plans de mise en œuvre à moyen et long terme, en y intégrant les aspects économique, social et environnemental. Pour le village, l'écotourisme est une façon de concilier le développement socio-économique et la protection de l'environnement sur un même territoire, en y associant le développement des communautés locales. Le parc a attiré plus de 200 campeurs pour sa première saison, à l'été 2011.

Le Magasin général et le Centre de valorisation, réunis sous un même toit, proposent des services essentiels à la communauté : essence, alimentation, quincaillerie, produits pharmaceutiques, articles de chasse et de pêche, en plus d'abriter un kiosque d'information touristique, lieu de réservation pour le Parc écotouristique. Développer un service de proximité, notamment en alimentation, était une priorité pour le village situé au bout de la route 155 Nord, en plein cœur de la forêt et à 58 kilomètres du poste d'essence et de l'épicerie les plus proches, dans la ville de La Tuque.

Projet d'entreprise coopérative initié par les acteurs politiques locaux

De fait, la création de la CDL fait suite à une volonté de la Municipalité de relancer tant la vie sociale que la vie économique du village. En 2009, à la demande de la Municipalité, Yvon L'Heureux, résident à la retraite, cible dans la population plusieurs personnes qui pourraient constituer un comité de développement local. L'objectif : réunir des compétences et des expertises plurielles au sein du comité, mais aussi des personnes désireuses de s'engager. Les personnes présentes à cette rencontre, sous le thème *Ça nous tente-tu?*, deviendront quelques mois plus tard les promoteurs de la CDL de Lac-Édouard et des leaders pour porter les projets de développement du milieu.

La coopérative devient rapidement un levier en matière de revitalisation de la communauté, appuyée par une vision de développement durable, l'écotourisme et la relance des services de proximité.

Le contexte de développement est d'autant plus propice qu'un projet pilote ciblant les municipalités dévitalisées est en cours d'opération à l'initiative de la Coopérative de développement régional Centre-du-Québec/Mauricie (CDR). Grâce à ce projet, on souhaite accroître la capacité des collectivités à mettre en œuvre des initiatives en entrepreneuriat collectif. On vise le développement des milieux, l'enraiement des processus de dévitalisation et la création de nouveaux emplois. Lac-Édouard, qui fait partie des sept municipalités ciblées, s'associe au projet pilote de la CDR. Outre ces municipalités, plusieurs partenaires collaborent au projet pilote régional de la CDR : Emploi-Québec, la Coopérative de développement régional Centre-du-Québec/Mauricie (CDRCQM), le MEIE, le MAMOT et la Conférence régionale des élus (CRÉ) de la Mauricie.

Avec la mobilisation des leaders ciblés par la petite communauté de Lac-Édouard et l'appui d'un large réseau d'agents de développement, par l'entremise de la CDR, mais également de la SADC, le projet de coopérative de solidarité se met en place sous la forme d'un incubateur de projets. La CDL s'inscrit dans le Plan d'action de Lac-Édouard comme une démarche ciblée par la collectivité. La CDL a par ailleurs compté sur une vaste mobilisation bénévole des citoyens qui ont contribué aux projets de développement (plus de 6 000 heures de bénévolat). Le projet de CDL a misé sur deux phases de mobilisation consécutives, la première, plus restreinte, s'appuyant sur un groupe de leaders solides et la seconde, plus étendue, réalisée grâce à un important travail de consultation et d'information auprès de la population : sondages, compréhension des besoins communs, concertation autour des projets, etc.

Lever les contraintes pour soutenir l'innovation

Le premier défi à relever a été la transformation des mentalités des résidents de Lac-Édouard. Il existait une sorte de barrière psychologique entre les gens qui étaient là depuis des années

Partenaires ayant soutenu le projet

> Municipalité de Lac-Édouard
> Coopérative de développement régional Centre-du-Québec/ Mauricie (CDRCQM)
> SADC du Haut-Saint-Maurice
> CLD du Haut-Saint-Maurice
> Conférence régionale des élus (CRÉ) de la Mauricie
> Tourisme Haut-Saint-Maurice
> MAMOT (pacte rural)
> MEIE
> Fédération des coopératives d'alimentation du Québec (FCAQ)
> Centre local d'emploi de La Tuque (CLE)
> Coop d'approvisionnement de Chambord
> IGA de La Tuque
> Mountain Equipment Coop (MEC)

et les villégiateurs saisonniers. Toutefois, au sein des projets, ces barrières se sont effacées, faisant en sorte que tout le monde travaillait dans le même sens. Comme la coopérative n'avait pas de budget au départ, le second défi a été le financement du projet. Les membres du comité d'implantation devaient imaginer une façon innovante pour réunir du capital. Les deux projets représentaient des investissements de plus de 748 000 $. Les bailleurs de fonds ont versé 426 000 $ et les entreprises ont investi 240 800 $, incluant un appui de la Municipalité et des dons en ressources humaines atteignant 82 000 $. La coopérative compte maintenant 243 membres. Les investissements en parts sociales et en parts privilégiées ont contribué au sentiment d'appartenance des habitants. Ils se disaient : *« Elle est à moi cette coop, c'est à nous autres »*, et c'est ainsi qu'ils se sont approprié la coopérative. Ces apports du milieu ont donné une bonne réputation à la coopérative devant les bailleurs de fonds. Cela lui a permis d'obtenir

une subvention de la part d'Emploi-Québec pour l'employée permanente du parc ainsi qu'un terrain de la part de la Municipalité, aidant par le fait même à réduire les frais de démarrage des projets de Parc écotouristique et de Magasin général. Les deux projets ont par ailleurs compté sur des partenariats plus spécifiques.
Pour le Magasin général, la CDL a notamment misé sur une entente de services avec la Coop d'approvisionnement de Chambord (quincaillerie et alimentation) et avec l'IGA de La Tuque (articles de plein air). De plus, pour donner naissance au projet de magasin, en raison des difficultés de financement, on a ajouté un volet de mise en valeur du patrimoine culturel historique et de l'artisanat local, donnant vie au Centre de valorisation culturelle.

Retombées et caractère innovant

La coopérative participe à de nombreuses plateformes pour faire connaître son modèle de développement, considéré comme une réussite. En plus d'avoir participé au Colloque sur les pratiques de revitalisation intégrée en mars 2014 (ÉCOF–CDEC de Trois-Rivières), elle a pris part à plusieurs ateliers de transfert organisés par la CDR dans le but de partager son expérience avec les autres Municipalités qui participaient au projet pilote de revitalisation. Dans le cadre du projet de Parc écotouristique, le fait que ce soit une coopérative de solidarité qui gère le projet a amené une dimension de tourisme solidaire. Les clients et les visiteurs savent que la somme qu'ils vont dépenser pour camper ou acheter un produit au Magasin général contribuera concrètement à revitaliser la communauté. Dans cette optique, un important travail d'information et de sensibilisation est effectué par la coopérative afin que les clients soient parties prenantes de l'initiative locale. Les habitants sont heureux des résultats. La plage est entretenue, les activités qui se développent concernent toute la municipalité, les gens se sentent impliqués.
Les fondateurs de la coopérative n'ont pas l'impression d'avoir innové. Pour eux, ils ont simplement mis en place un système d'entraide qui n'était plus valorisé. En créant la coopérative, ils ont réussi à raviver la flamme du bénévolat et la fierté de vivre à Lac-Édouard. La communauté s'est en quelque sorte donné un modèle de conglomérat pouvant chapeauter une pluralité de projets en réunissant l'ensemble des citoyens dans une entité leur permettant d'aller dans le même sens, d'avancer ensemble.

Marché d'alimentation

PORTRAIT D'UN PROJET DE COMMUNAUTÉ À RIVIÈRE-À-PIERRE : LA COOPÉRATIVE ALIMENTAIRE

Issue de l'initiative du conseil municipal de Rivière-à-Pierre, la coopérative a été créée dans le but de relever un défi important de mobilité quant à l'accessibilité d'un service d'épicerie, tout en saisissant l'occasion de développer un commerce attrayant pour les villégiateurs de passage. Une fois l'idée d'une épicerie en formule coopérative exprimée, elle a contaminé la population.

> *L'épicerie amène plusieurs personnes à s'arrêter à Rivière-à-Pierre. Elle a changé le paysage économique et social de la municipalité. Ça a aussi eu un impact sur la qualité de vie des résidents.*
>
> M. Alain Bouchard, conseiller municipal

Contexte

En 2004, Rivière-à-Pierre est un village québécois réunissant des composantes problématiques bien connues des milieux ruraux : plus de 50 % de la population est âgée de 50 ans et plus, la municipalité est située à plus de 25 kilomètres du village le plus près et on constate un léger manque de dynamisme sur le plan de son développement, notamment en raison des services de proximité peu nombreux et faiblement attractifs (seulement une boucherie et un dépanneur). De plus, comme les heures d'ouverture sont restreintes, il est impossible de faire une épicerie complète sur place. Les citoyens doivent donc effectuer 30 minutes de voiture jusqu'à Saint-Raymond pour aller faire une course, ce qui n'a aucun impact positif pour l'économie de Rivière-à-Pierre. En 2005, le conseiller municipal Alain Bouchard alerte son conseil au sujet des contraintes liées à l'accessibilité des services alimentaires à Rivière-à-Pierre. Plusieurs citoyens se sentent également concernés et réfléchissent ensemble, dont M. René Mainguy, qui réside de façon permanente au village depuis sa retraite. Le contexte est propice à cette réflexion, car, en même temps, la MRC de Portneuf amorce une démarche de revitalisation avec différents partenaires de la région et de la Capitale-Nationale ainsi qu'avec le ministère des

Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT) dans le cadre du Pacte rural. La MRC cible le créneau du développement touristique comme orientation de revitalisation des villages concernés. Toutefois, pour y parvenir, il est important d'offrir des services pour appuyer ce développement. Le projet de coopérative d'alimentation émerge à Rivière-à-Pierre du fait qu'il peut s'inscrire dans cette démarche de revitalisation et profiter de sa localisation dans une zone de passage. De fait, comme de nombreux amateurs de chasse, de pêche et de motoneige passent par le village afin de joindre la ZEC de la Rivière-Blanche et y séjourner, on détermine rapidement qu'il s'agit d'un atout pour développer un commerce alimentaire au village.

Quelques années plus tard, après avoir surmonté plusieurs défis, on crée la coopérative en 2008.

Mission et vision de la proximité

La coopérative est venue ajouter un service de proximité pour les gens du village. En plus de l'épicerie, de l'essence, du propane, il y a maintenant une SAQ et un service de location de films.

L'offre s'est structurée au fur et à mesure. Au début, peu de produits étaient disponibles, mais plus les clients faisaient part de leurs besoins et des produits qu'ils recherchaient, plus l'épicerie diversifiait son offre. De ce fait, les tablettes se sont garnies avec le temps et, maintenant, les clients peuvent s'y procurer une bonne variété d'articles.

En juillet 2009, en signant un bail de cinq ans, la Caisse populaire Desjardins décidait d'y installer son comptoir, développant ainsi une intercoopération très bénéfique pour les deux entités.
La coopérative a également ajouté des espaces de location (petits entrepôts) à l'intention des gens souhaitant louer un espace pour entreposer leurs bateaux, leurs remorques… Un ensemble d'idées ont été amenées pour diversifier les activités, créer un incitatif à la consommation (prix membres), mettre en place un comptoir de médicaments sans ordonnance et ainsi générer des revenus tout en répondant à différents besoins exprimés par les usagers.

PROFIL

Coopérative de solidarité

Région/Municipalité
Capitale-Nationale/Rivière-à-Pierre

Secteur d'activité
Marché d'alimentation
Location d'espaces
Essence
Comptoir Desjardins

Année de démarrage
2008

Nombre d'emplois créés
11

Projet d'entreprise coopérative initié par les acteurs politiques locaux

Sans le leadership de M. Alain Bouchard, alors conseiller municipal responsable du développement touristique, le projet n'aurait pas vu le jour. Après avoir eu l'aval du conseil municipal, M. Bouchard a été mandaté pour mener à bien cette idée d'affaires. Les démarches ont réellement débuté lorsqu'il a demandé au Centre local de développement (CLD) de Portneuf de l'accompagner dans le processus. La première action menée a été un sondage auprès de la population pour connaître son intérêt envers le projet. Le sondage s'est avéré concluant : 90 % des gens étaient en faveur de ce service et voulaient qu'il soit desservi par une coopérative. Devant cette ouverture, le CLD a mentionné qu'il fallait créer un comité provisoire pour constituer le projet. Il est alors composé de neuf citoyens ciblés par M. Bouchard et désireux de participer au projet.

Au début, les gens du village ne connaissaient par la formule coopérative et il a fallu bien informer la population. Le comité a alors été aidé de la Coopérative de développement régional (CDR)

Québec-Appalaches et du CLD qui ont donné des formations de façon à préciser le concept de coopérative et bien diffuser le projet auprès des citoyens.

En 2007, le comité provisoire est prêt à aller plus loin et mandate la Fédération des coopératives d'alimentation du Québec (FCAQ) pour réaliser une étude de marché afin de connaître le potentiel économique du projet d'épicerie. Tout comme le sondage, le résultat de l'étude a été concluant. À la suite d'une première assemblée publique qui s'est tenue avec la population, les démarches ont été poursuivies; 140 personnes se sont réunies pour cette rencontre qui avait été suggérée par la CDR et le comité provisoire. Sur les 140 personnes, seules 2 personnes ont voté contre le projet.

Un autre sondage a été lancé, cette fois pour connaître l'achalandage de la ZEC et consulter les villégiateurs à leur entrée le vendredi soir. Ces derniers ont été informés qu'une coopérative allait ouvrir l'année suivante. Selon M. Bouchard, sur la quarantaine de véhicules abordés, comptabilisant environ 85 personnes, les gens étaient épatés : *« Ils ont trouvé que c'était une bonne idée, car ça faisait des années qu'ils n'achetaient plus rien au village. 50 % des gens n'arrêtaient plus au village, plus d'économie locale, mais ils voulaient le faire. Il y avait donc du potentiel. En plus, 80 000 personnes par année vont dans la réserve à proximité (chasseurs, villégiateurs, pêcheurs), ce sont des nouveaux clients touristiques. »*

Des dépliants ont également été distribués aux résidents. Il s'agissait d'informer les habitants des développements du projet, mais également de connaître leur intérêt à s'y engager. De plus, un suivi du projet était réalisé afin de tenir la population informée lors de chaque séance du conseil municipal.

Comme le précise Mme Andrée-Anne Béland, agente de développement rural au CLD de Portneuf, la Municipalité s'est beaucoup impliquée et a été un facilitateur dans le projet. Mme Béland ne sait pas si le projet aurait pu voir le jour si la Municipalité n'en avait pas été le moteur. Selon elle, *« quand c'est un projet de coopérative, il faut mobiliser le milieu, informer la population, il faut que les gens embarquent, il faut aller chercher du financement dans le milieu, vérifier le marché, il faut ramener les gens à la réalité, car ça peut prendre du temps »*. De ce fait, la Municipalité a joué ce rôle de façon exemplaire.

Une fois les coûts du projet déterminés, la coopérative a été constituée. En a suivi, une importante mobilisation de la population. L'objectif était de rassembler 90 000 $ en parts sociales en 90 jours et ce chiffre a été dépassé. Selon Mme Béland, *« si on n'était pas en mesure de rassembler ce montant, on ne faisait rien, ça prenait ça. Et c'est là qu'on a vu le travail de mobilisation du comité provisoire ».*

Mis à part l'engagement de la Municipalité au démarrage, c'est grâce à l'implication des leaders au sein de comité provisoire, des bénévoles pour l'entretien et les corvées, à l'esprit d'entraide au sein de la petite municipalité que le projet a réussi. En plus de cette importante mobilisation, la coopérative a gagné en popularité en misant sur une réponse à des commandes spéciales de la part de certains clients (produits spécifiques), tout en permettant des heures d'ouverture très flexibles.

Surmonter les contraintes pour soutenir l'innovation

À partir du moment où l'idée a émergé jusqu'à la création de la coopérative, trois ans et demi se sont écoulés. Trois versions du plan d'affaires ont été rédigées : 1) plan misant sur le rachat de l'épicerie déjà existante (impossible en raison de la contamination du sol, rendant ainsi la vente caduque), 2) plan misant sur une construction neuve, 3) plan misant sur le rachat du bâtiment de la quincaillerie fermée après une faillite. C'est finalement cette dernière option qui a été privilégiée, sachant que cela permettait d'accélérer les échéances, comparativement aux délais de construction d'une bâtisse neuve. Par ailleurs, la situation de l'ancienne quincaillerie à l'entrée du village permettait d'accroître la visibilité et l'accessibilité des services.

Partenaires ayant soutenu le projet

> Municipalité de Rivière-à-Pierre
> CLD de Portneuf
> CDR Québec-Appalaches
> Fédération des coopératives d'alimentation du Québec (FCAQ)
> Caisse populaire Desjardins Saint-Raymond-Sainte-Catherine

Comme le mentionne Mme Béland, le comité provisoire a fait preuve d'une grande résilience : *« Si le CA n'avait pas été aussi fort, je ne suis pas sûre que ça aurait fonctionné. Ça prenait des gens mobilisateurs, qui viennent de Rivière-à-Pierre et qui connaissent les gens de la place. Ils en ont mis du temps, ça prenait des leaders pour mener ça à terme, car ça n'a pas été évident avec les trois versions de plan d'affaires en essayant toujours de ne pas nuire aux entreprises existantes. »*

Il y a eu beaucoup de bénévolat. Selon M. Mainguy, *« s'il avait fallu payer tous ces gens-là, au début, pour travailler sur le projet et faire les travaux à l'intérieur du bâtiment, ça aurait coûté très cher »*. La Fédération des coopératives alimentaires du Québec a aussi beaucoup aidé sur le plan des opérations (gérance, nombre d'employés, etc.).

Comme le projet a reçu beaucoup d'aide de la Municipalité et des subventions, certains citoyens ont contesté le principe en disant qu'il s'agissait de concurrence déloyale envers un promoteur privé qui, de son côté, n'aurait pas eu autant d'aide. Pour corriger les rumeurs et le scepticisme le comité a misé sur une information à jour et transparente sur la nature du projet, ainsi que sur le rôle de la Municipalité venant en appui à la prise en charge citoyenne. La Municipalité s'est d'ailleurs retirée des travaux une fois que la coopérative a été fondée.

Retombées et caractère innovant

Avant, les municipalités avaient uniquement un rôle de base (taxation, égouts, aqueduc), mais, maintenant, ça s'élargit et elles ont de plus en plus de choses à s'occuper, elles se préoccupent du développement local et de la revitalisation. C'est ce qui est arrivé à Rivière-à-Pierre et c'est la raison pour laquelle le projet a fonctionné.

M. Alain Bouchard

La coopérative a dynamisé la municipalité et en a beaucoup changé le portrait. Son ouverture a été suivie de celle du restaurant. Dernièrement, dans le cadre des démarches de revitalisation, le CLD avait suggéré à la Municipalité d'embaucher une agente de développement local pour Rivière-à-Pierre, ce qui a été fait. Tout cela découle de la création de la coopérative : elle a constitué le premier projet qui a prouvé aux gens qu'ils étaient capables de faire des choses par eux-mêmes.

La coopérative est considérée comme un modèle de mobilisation et de prise en charge du milieu. Très rentable et en excellente santé financière depuis son ouverture, elle est citée en exemple par plusieurs organismes de développement. À cet égard, l'équipe a donné de nombreuses conférences visant à inspirer d'autres collectivités qui souhaiteraient réaliser des projets similaires.

Services de proximité multiactivités

PORTRAIT D'UN PROJET DE COMMUNAUTÉ À NOTRE-DAME-DE-MONTAUBAN : LA COOPÉRATIVE MULTISERVICE DE MONTAUBAN

Rétablir le service d'essence et sauvegarder l'épicerie du village, telles étaient les deux priorités ciblées par la Municipalité. Créée pour servir de levier dans la mise en œuvre de ces projets, la Coopérative multiservice de Montauban a su mettre en place une synergie mobilisatrice en devenant un chef de file du développement et de la redynamisation de la communauté en maintenant et en diversifiant l'offre de services présente à Notre-Dame-de-Montauban.

> *Je suis native d'ici. Avant de voir mourir mon village, j'avais envie de m'impliquer parce qu'on n'avait plus de services de proximité. C'était un projet qui me tenait à cœur.*
>
> Julie Paquin, présidente du conseil d'administration

Contexte

À la suite du congrès de la Fédération québécoise des municipalités (FQM), en 2007, la Municipalité de Notre-Dame-de-Montauban amorce une réflexion sur son développement, compte tenu des signes de dévitalisation bien visibles dans sa localité. Le village vient de connaître une perte d'emplois importante avec l'incendie de la scierie, qui était alors la principale entreprise locale. La valeur des maisons du centre du village diminue tandis que celle des chalets que possèdent les villégiateurs autour du lac augmente. La dernière épicerie du village est en train d'être mise en vente et on anticipe une fermeture potentielle de la Caisse populaire Desjardins. Avec l'élection d'un nouveau conseil municipal en 2007, la Municipalité décide d'aller au-devant des menaces de dévitalisation qui pèsent sur le village et organise un forum sur le développement de Notre-Dame-de-Montauban. Ce forum attire deux cents participants. Une des priorités relevées est la mise en place d'une station d'essence, un service perdu depuis 1997 et qui oblige les habitants à aller dans d'autres municipalités pour s'approvisionner en essence. À la suite de cette journée, un comité est créé afin d'évaluer les possibilités de réimplanter le service d'essence au village. Le mandat du comité

est de réaliser un plan de faisabilité et de mise en œuvre du projet. Trois ans plus tard, en 2010, la Coopérative multiservice de Montauban est créée.

Mission et vision de la proximité

Située en plein cœur du village, aux abords de l'hôtel de ville et de l'aréna municipal, et installée dans une bâtisse neuve spécialement construite pour ses opérations, la Coopérative multiservice de Notre-Dame-de-Montauban a donc été créée dans l'optique d'implanter un nouveau poste d'essence et a trouvé tout son sens par l'ajout d'un service alimentaire (viande fraîche, boulangerie, prêt-à-manger, etc.). Sa mission est d'offrir, de maintenir et de développer des services de proximité dans la municipalité dans un objectif de maintien de la vitalité économique. Au fur et à mesure des besoins exprimés par les citoyens, le projet s'est précisé et déployé. Aujourd'hui, la coopérative offre un service de quincaillerie en plus d'un guichet automatique Desjardins. Gestionnaire des espaces, la coopérative a également élargi ses activités en consacrant une partie de sa superficie à la bibliothèque municipale, qui y a été relocalisée, ce qui lui a donné un second souffle. En diversifiant les offres de services et les activités de proximité, il s'agissait pour la coopérative d'assurer sa rentabilité à long terme, mais également de maintenir l'attractivité du milieu.

PROFIL

Coopérative de solidarité

Région/Municipalité
Mauricie/Notre-Dame-de-Montauban

Secteur d'activité
Multiservice

Année de démarrage
2010

Nombre d'emplois créés
10

Projet d'entreprise coopérative initié par les acteurs politiques locaux

Avec la création du comité de suivi, la Municipalité amorce un plan de développement en 2009. Le comité est alors composé exclusivement d'élus municipaux mandatés en conformité avec le plan de développement de la municipalité, auxquels s'est joint un groupe de citoyens. La Municipalité a joué à cette étape un rôle important en ciblant parmi la population des citoyens qui seraient aptes à prendre en charge le projet. M. Gilles Allaire, retraité et villégiateur, assurera tout au long de l'émergence de l'initiative un rôle leader au sein du comité citoyen qui sera mis en place dans la foulée.

Pour le maire, *« le développement socioéconomique de la Municipalité devait provenir avant tout d'un désir de prise en charge de la population. C'est donc en appui à l'implication des citoyens que la Municipalité s'est jointe à la Coopérative ».*

Le comité devenait alors un comité provisoire constitué de citoyens qui étaient chargés d'étudier la faisabilité du projet de coopérative multiservice (rachat de l'épicerie du village, quincaillerie, station d'essence). Dans le but d'alimenter la réflexion, plusieurs visites de coopératives ont été effectuées, dont une de la Coop de Saint-Ubalde. La rencontre des deux projets a donné lieu à une alliance stratégique engageant la Coop de Saint-Ubalde à devenir gestionnaire des services, tandis que Montauban serait chargé de la gestion des espaces locatifs. En effet, la Coop de Saint-Ubalde, qui gère un commerce semblable depuis plus de 75 ans, détenait l'expertise recherchée. Tout au long des différentes phases du projet, le comité a été soutenu par la Coopérative de développement régional Centre-du-Québec/Mauricie (CDR)[1], du CLD Mékinac, et a bénéficié de l'expertise de la Fédération des coopératives d'alimentation du Québec (FCAQ). L'agent rural de la MRC a également été d'une grande aide dans la recherche de financement.

1 Voir portrait du projet de communauté de Lac-Édouard. La municipalité de Notre-Dame-de-Montauban faisait également partie du projet pilote de la CDRCQM.

Une rencontre publique citoyenne était alors organisée dans le but d'informer la population. À cette étape, le but du comité n'était plus seulement d'acquérir l'épicerie et d'intégrer le poste d'essence, mais bien de créer une coopérative multiservice en construisant un nouveau bâtiment répondant davantage aux besoins. Pour que le projet fonctionne, il était important de réussir à créer une mobilisation citoyenne. À cette fin, une campagne de souscription a été réalisée, dont l'objectif était de rencontrer les 846 résidents permanents ainsi que les 980 villégiateurs présents sur place. Cet exercice a permis de recruter 416 membres et de collecter plus de 125 000 $, soit deux fois plus que la somme prévue initialement.

Avec l'embauche d'un chargé de projet pour coordonner les activités de construction du bâtiment, le projet a également bénéficié d'une aide professionnelle qui venait en soutien à l'importante mobilisation locale. En tout, ce sont 14 partenaires qui ont été réunis, dont : Provigo, la Fédération des coopératives d'alimentation du Québec (FCAQ), la Coop fédérée, l'architecte, des gens de Notre-Dame, Sonic (essence), etc. Le défi était d'arrimer les besoins de tous.

Une fois la coopérative mise sur pied en 2010, la diffusion d'informations et la transparence ont été les maîtres mots. Cette transparence a permis de générer une mobilisation importante de la part des citoyens et a suscité l'engagement dans des actions bénévoles.

Lever les contraintes pour soutenir l'innovation

Les personnes impliquées dans la coopérative ont dû créer des conditions gagnantes pour s'assurer du succès de l'initiative. Pour cela, elles devaient avoir l'appui de toute la population, incluant les villégiateurs. Le projet, par ailleurs, devait éviter de créer toute concurrence envers les entreprises déjà présentes, mais s'insérer en complémentarité de l'offre existante. Sur le plan des services, la coopérative se devait d'assurer des prix concurrentiels. Aussi, un des aspects les plus innovateurs réside dans le fait que la coopérative ne gère pas les opérations. En les faisant gérer par la Coopérative de Saint-Ubalde, elle a pu bénéficier de son expertise tout en minimisant les risques de la concurrence. Grâce à ce partenariat coopératif et à une importante mobilisation citoyenne, la communauté de Notre-Dame-de-Montauban est parvenue avec

la coopérative à réunir différents partenaires autour d'un projet multiservice ayant permis de maintenir les services essentiels. D'autres défis se posent, toutefois, en ce qui a trait à la relève des leaders et au maintien de la fréquentation des services au village.

Retombées et caractère innovant

Toutefois, les impacts sont positifs et nombreux. Comme le mentionne un responsable de la Municipalité : *« Maintenant, quand une maison se met en vente, elle se vend! Avant, c'était impossible! Aussi, beaucoup de gens qui s'étaient exilés ne revenaient pas pour leur retraite. Maintenant, c'est le contraire. »* Il y a donc eu des impacts directs sur la revitalisation du village, autant sur le plan des familles que sur celui des services offerts. *« On dit : un village sans école est un village destiné à mourir. Nous, avec notre développement, avec la coop, on se renouvelle. On ne va pas mourir. »* Pour les promoteurs et la Municipalité, la hausse de la fierté est perceptible au village et le sentiment d'appartenance des citoyens envers leur milieu de vie est plus fort.

Après avoir remporté plusieurs prix, dont un prix de la Caisse Desjardins de l'Ouest de Portneuf en 2011, la coopérative participe à plusieurs activités de transfert et elle est devenue une référence quant au modèle de coopérative multiservice. Il est fréquent qu'elle reçoive des demandes de conseils de la part de gens qui désirent mettre sur pied un projet similaire dans leur communauté et qu'elle participe à des événements (conférences, panel d'experts).

Partenaires ayant soutenu le projet

> Municipalité de Notre-Dame-de-Montauban

> MRC de Mékinac

> Coopérative de développement régional Centre-du-Québec/ Mauricie (CDR)

> Fédération des coopératives d'alimentation du Québec (FCAQ)

> CLD Mékinac

> Coop Saint-Ubalde

> SADC Vallée de la Batiscan

> Provigo

> La Coop fédérée

> Sonic

> Caisse Desjardins

> Fiducie du Chantier de l'économie sociale

Forêt de proximité

PORTRAIT D'UN PROJET DE COMMUNAUTÉ À LA DORÉ : COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ FORESTIÈRE DE LA RIVIÈRE-AUX-SAUMONS

Le projet de Coopérative de solidarité forestière de la Rivière-aux-Saumons découle de la décision de la Corporation d'aménagement et de développement de La Doré (CADLD) de se départir de sa branche forestière afin de régler la problématique de conservation des emplois en foresterie et d'assurer de façon durable une activité économique tournée vers la collectivité. Depuis, en plus d'être un moteur économique important pour La Doré, la coopérative se démarque par la diversification de ses activités et l'aspect novateur de ses projets.

> *C'est dans la mentalité : on tente de toujours être non conventionnels dans tout ce qu'on fait en ce qui a trait à la foresterie. Ceci est le point central de la Coop.*
>
> M. Alain Gauthier, membre travailleur

Contexte

Au tournant des années 2000, la Municipalité de La Doré se penche sur l'avenir des emplois de la forêt et s'inquiète du monopole exercé par la foresterie pratiquée à grande échelle, nuisible au développement social et économique du village. La forêt est le jardin des habitants de La Doré depuis des générations et est au cœur des préoccupations de la Municipalité. De plus, le spectre d'une dévitalisation inquiète. Avec l'initiative « La Doré, si on s'y mettait », la Municipalité organise une consultation publique auprès des citoyens. Il en ressort plusieurs enjeux, dont l'importance de stabiliser la population et de diversifier l'économie. C'est ainsi qu'à la suite de cet exercice, de nombreuses mesures sont mises de l'avant : construction de la Résidence Dorée pour freiner l'exode des aînés, crédit de taxes pour les constructions neuves et la rénovation des maisons, achat de terrains pour concentrer les activités industrielles, amélioration du centre sportif, etc. Dans le sillage de ces initiatives de développement, la filière forestière est au cœur des préoccupations et se construit autour d'une vision de projet

de forêt de proximité qui mûrit au sein de l'équipe de la Corporation d'aménagement et de développement de La Doré (CADLD). En 2005, la CADLD connaît des difficultés financières avec le projet de rénovation du Moulin des Pionniers et cède le projet de forêt de proximité à la Coopérative de solidarité forestière de la Rivière-aux-Saumons, créée en 2008 avec l'appui de la Municipalité.

Mission et vision de la proximité

Située aux abords de la route principale du village, la Coopérative de solidarité forestière de la Rivière-aux-Saumons a pour mission de fournir du travail à ses membres travailleurs dans le domaine de la foresterie tout en regroupant des personnes ou sociétés ayant un intérêt économique ou social dans l'atteinte de cette mission. Pour y répondre, une équipe multidisciplinaire travaille de concert dans le but de mettre en valeur les multiples ressources forestières dans une perspective de développement durable et de valorisation de la main-d'œuvre locale et régionale. Pour les membres, une bonne gestion forestière doit commencer par l'acquisition des connaissances écologiques sur le territoire et la mise en place d'un consensus communautaire s'appuyant sur des stratégies

PROFIL

Coopérative de solidarité

Région/Municipalité
Lac-Saint-Jean/La Doré

Secteur d'activité
Foresterie et produits forestiers non ligneux

Année de démarrage
2008

Nombre d'emplois créés
60

www.coopriviereauxsaumons.com

d'aménagement qui permettent d'assurer la pérennité des ressources naturelles. Dans cette perspective, la coopérative offre des services forestiers autant aux entreprises qu'aux producteurs forestiers privés : expertise en aménagement forestier, récolte de matière ligneuse, méthode d'inventaires forestiers et écologiques ou en géomatique, etc.

On voulait prendre en compte l'environnement et rehausser une économie locale qui était plutôt unilatérale et standard.

Un membre travailleur

En plus de la foresterie traditionnelle, la coopérative innove en s'impliquant dans le développement de connaissances sur la filière des produits forestiers non ligneux et opte pour une diversification marquée de ses activités, en réalisant des contrats pour la municipalité (contrats d'aménagement, études diverses), mais surtout en mettant sur pied des projets novateurs.

Fondamentalement, la coopérative a six objectifs bien précis :

- Susciter, promouvoir et assurer le développement forestier sur le territoire de la municipalité de La Doré et de la MRC du Domaine-du-Roy;
- Favoriser la protection de l'environnement, la conservation et la mise en valeur et la gestion intégrée des ressources naturelles sur le territoire de la municipalité de La Doré et de la MRC du Domaine-du-Roy;
- Établir des partenariats en regard de la gestion et de la mise en œuvre des ressources naturelles sur le territoire de la municipalité de La Doré et de la MRC du Domaine-du-Roy;
- Optimiser et intégrer les possibilités de développement forestier durable qu'offre le territoire de la municipalité de La Doré et de la MRC du Domaine-du-Roy;
- Travailler à harmoniser les valeurs et besoins liés au milieu forestier sur le territoire de la municipalité de La Doré et de la MRC du Domaine-du-Roy;
- Créer un fonds de solidarité sociale constitué à même les profits de l'organisation et disponible pour des actions sociales et environnementales sur le territoire de la municipalité de La Doré et de la MRC du Domaine-du-Roy.

Projet d'entreprise coopérative initié par les acteurs politiques locaux

En 2005, la MRC du Domaine-du-Roy reconnaît le projet de « Forêt habitée de La Doré » comme un projet pilote sur son territoire. La coopérative travaille à mettre ce projet sur pied depuis sa création en 2008. Fondée sous l'impulsion d'une volonté commune de la Municipalité et des travailleurs forestiers, la coopérative voit le jour avec comme visée de garantir le maintien des emplois dans le secteur forestier, mais également de reprendre et de mettre en œuvre le projet de forêt de proximité jusqu'alors porté par la CADLD. Ayant comme options la coopérative forestière et la société sylvicole, les fondateurs choisissent la coopérative de solidarité du fait qu'elle permet d'impliquer, outre les travailleurs forestiers, la population ainsi que des partenaires. Ils voient dans la coopérative le maintien et la relance de l'activité forestière à La Doré. Le premier projet de la Coopérative est donc celui de « Forêt habitée de La Doré », visant à permettre aux collectivités de se réapproprier la gestion de la forêt publique pour améliorer les retombées locales –sociales, économiques et environnementales – avec un modèle de gestion intégrée des ressources du milieu forestier par bassin versant. Avec le projet de « Forêt modèle du Lac-Saint-Jean » en 2012, issu d'une association avec le laboratoire LASEVE de l'UQAC et FaunENord, la coopérative participe à un autre important projet de recherche sur la valorisation des champignons forestiers de la forêt boréale par l'étude de leur composition chimique et de leurs activités anticancéreuse, anti-inflammatoire et immunostimulante.

Partenaires ayant soutenu le projet

> Corporation d'aménagement et de développement de La Dorée (CADLD)

> Municipalité de La Dorée

> MRC Domaine-du-Roy

> MAMOT

> FaunENord

> Laboratoire LASEVE – UQAC

> Fédération québécoise des coopératives forestières (FQCF)

Lever les contraintes pour soutenir l'innovation

Depuis sa création, la coopérative travaille à mettre sur pied le projet pilote de forêt de proximité, mais se heurte aux lois et règlements de la forêt, et se voit appliquer des freins gouvernementaux quant à la possible mise en œuvre de projets de forêt de proximité. De fait, le projet n'est toujours pas démarré… Toutefois, la coopérative participe à la transformation du modèle coopératif forestier et innove par des projets visant la diversification de ses activités. Elle a notamment contribué à développer une entreprise distincte œuvrant dans les produits forestiers non ligneux, Champignons nordiques, à la suite de l'importante étude qui a été menée. Par ailleurs, en misant sur la recherche et développement, elle est la seule coopérative forestière ayant un biologiste à temps plein à son emploi.

Retombées et caractère innovant

La coopérative participe à des activités de transfert : le directeur général Guy Martin a partagé l'expérience de sa coopérative lors du colloque annuel 2011 de la Chaire en éco-conseil intitulé « La forêt au-delà de la fibre » à l'Université du Québec à Chicoutimi. Par ailleurs, la coopérative est le deuxième plus gros employeur du village après Produits forestiers Résolu, attirant notamment des jeunes qui souhaitent s'investir dans des projets qui favorisent un renouvellement de la foresterie traditionnelle. Toutefois, malgré une équipe dynamique et engagée, et malgré l'annonce du gouvernement en 2013, lors du Rendez-vous sur la forêt québécoise, de réaliser un appel d'offres pour la création de quatre projets pilotes d'une superficie maximale de 30 000 hectares afin de mettre en valeur la gestion intégrée des ressources sur le territoire, tout est encore en suspens. De fait, la coopérative est en attente quant à l'avenir de son projet novateur de forêt de proximité.

Santé

PORTRAIT D'UN PROJET DE COMMUNAUTÉ DANS LA MRC ROBERT-CLICHE : LA COOPÉRATIVE DE SANTÉ ROBERT-CLICHE

Le projet de Coopérative de santé de la MRC Robert-Cliche a vu le jour grâce à une concertation entre élus municipaux survenue au cours de la mise en œuvre de la Politique nationale de la ruralité afin de pallier le manque de médecins de famille dans la région.

> *Lorsqu'on nous a présenté ce concept-là, cela m'a rassuré pour mes enfants. Je trouvais que c'était juste de leur léguer cela, car, si la coopérative n'avait pas démarré, on perdait notre médecin de famille et on tombait dans l'attente de trouver un autre médecin sans savoir où le chercher, s'il y en avait de disponibles.*
>
> Un membre utilisateur de la coopérative

Contexte

La Coopérative de santé Robert-Cliche a vu le jour en 2008 après que l'on eut constaté que depuis 1994, la MRC Robert-Cliche n'avait accueilli aucun nouveau médecin ayant établi une pratique en cabinet privé. Et pour cause, en régions périurbaines et rurales, les études démontrent que les jeunes médecins sont souvent moins attirés par les conditions de ces milieux. En plus de ce défi de recrutement de médecins, on observait que les citoyens avaient de la difficulté à consulter un médecin de famille dans la MRC, on notait plusieurs engorgements des plages horaires lors des consultations sans rendez-vous. On constatait aussi de grands besoins en matière de modernisation de certaines cliniques, un manque d'effectifs au CLSC Beauceville et un débordement fréquent à l'urgence CSSS de Beauce.

Mission et vision de la proximité

La Coopérative de santé Robert-Cliche est située dans la région beauceronne, où elle dessert la population à ses deux points de service, soit à Beauceville et à Saint-Joseph-de-Beauce. Le projet a pour but d'améliorer la santé des citoyens de la MRC en les amenant à une meilleure prise de conscience et une meilleure prise en charge de leur santé individuelle. Plus précisément, sa mission est de développer un réseau de services de proximité en soins de santé dans la MRC Robert-Cliche et de coordonner une offre globale des services sur le territoire.

Pour ce faire, la Coopérative de santé Robert-Cliche offre aux citoyens un ensemble de services basés sur une approche intégrée en promotion de la santé et en prévention ainsi que des soins complémentaires. La principale activité de la coopérative est le recrutement, la sous-location et l'administration non médicale de bureaux à sept médecins omnipraticiens offrant des consultations médicales avec ou sans rendez-vous à plus de 5 500 membres usagers et à des milliers d'usagers non membres (plus de 33 000 consultations en 2012). Elle sous-loue également des locaux à une nutritionniste, à une psychologue ainsi qu'à une travailleuse sociale, en plus d'offrir divers services de santé non assurés, comme des

PROFIL

Coopérative de solidarité

Région/Municipalité
Beauce/Saint-Joseph-de-Beauce et Beauceville

Secteur d'activité
Santé

Année de démarrage
2008

Nombre d'emplois créés
7

www.coopdesanterobertcliche.com

cliniques de dépistage de l'apnée du sommeil, des périodes de sans rendez-vous en journée et en soirée, de la massothérapie, des prélèvements sanguins ainsi que des traitements à l'azote liquide.

De plus, la coopérative innove par ses actions de dépistage lors d'événements et dans les entreprises. Elle est également la première au Québec à avoir développé le concept japonais des groupes Hans Kai grâce à l'obtention d'un laboratoire rural. Le concept des groupes Hans Kai fait référence à des regroupements volontaires de quinze à vingt personnes résidant à proximité, ou ayant une appartenance quelconque, qui acceptent de s'engager pour une période donnée, par exemple deux ou trois ans, dans un processus de rencontres mensuelles au sein d'un programme de promotion et de prévention de la santé.

En développant une offre de services adaptés aux besoins de la clientèle, notamment pour faciliter la conciliation entre le travail et la famille et offrir à la population un ensemble de services basés sur une approche intégrée en promotion et en prévention incluant des soins complémentaires et alternatifs, la coopérative souhaite intéresser le plus grand nombre de gens possible à l'organisation des services de proximité en soins de santé dans la MRC Robert-Cliche en les invitant à devenir membres : membres utilisateurs (citoyens), membres producteurs (professionnels de la santé) et membres de soutien (entreprises ou organismes).

Projet d'entreprise coopérative initié par les acteurs politiques locaux

Le projet de Coopérative de santé de la MRC Robert-Cliche a vu le jour grâce à une concertation entre élus municipaux et provinciaux survenue au cours de la mise en œuvre de la Politique nationale de la ruralité. C'est au sein de démarches de planification et de consultations menées par la MRC Robert-Cliche et son CLD en vue de la signature d'un Pacte rural avec le MAMOT que le projet de coopérative de santé émerge. Dans la foulée d'une initiative mise en place par le MAMOT au moyen des laboratoires ruraux, une mission d'étude canadienne au Japon est lancée en 2007, puis renouvelée en 2010, dans le but de mieux connaître le projet des groupes Hans Kai. Le projet de la coopérative de santé sera retenu comme laboratoire rural.

Au cours des démarches de la MRC, un agent de développement rural du CLD de la MRC Robert-Cliche prend connaissance – par l'intermédiaire d'un médecin exerçant en cabinet – des difficultés engendrées par un manque d'effectifs et par les problèmes de recrutement d'omnipraticiens dans la MRC. La problématique des effectifs d'omnipraticiens fera ainsi son chemin dans les réflexions et les consultations réalisées pour la mise sur pied du Pacte rural. C'est à la suite de ces réflexions que les élus de la MRC souhaitent que des actions soient mises en œuvre pour répondre à ce besoin relevé par leurs citoyens. De plus, le CLD voit dans ce projet un potentiel de revitalisation citoyenne. Les employés du CLD et leur conseil d'administration conviennent de la nécessité d'efforts supplémentaires pour développer l'offre de services de proximité sur le territoire de la MRC. À la suite de ce mandat de la part du conseil d'administration du CLD Robert-Cliche, il devient légitime de libérer un agent de développement rural pour élaborer une stratégie et une solution aux problèmes ciblés.

Les élus des municipalités ont été des piliers sur lesquels la coopérative s'est appuyée pour développer son rayon d'action à travers la MRC. Ayant démontré un leadership lors de la création du projet, ils en ont été les ambassadeurs dans leur localité respective. La MRC – par son Pacte rural – a aussi contribué financièrement à la coopérative. Par ailleurs, des balbutiements du projet jusqu'à ce jour, la coopérative a su mettre en place des procédures décisionnelles avec ses parties prenantes, soit auprès de ses membres et de la collectivité. Dès le début du projet, elle a créé un précédent dans le processus décisionnel en permettant aux citoyens d'expérimenter la communication directe avec les dirigeants, en favorisant l'écoute active des dirigeants envers les citoyens et en faisant preuve de transparence. Ce précédent pose les bases d'une culture de gouvernance démocratique axée sur les besoins locaux. Aujourd'hui, la coopérative compte 5 450 membres utilisateurs, dont 1 950 enfants.

La coopérative a par ailleurs trouvé son assise en s'associant à plusieurs partenaires dans le réseau de la santé. Même si elle dispose d'une indépendance de gestion, elle accorde une grande importance aux différents acteurs du réseau de la santé en tant que ressources intellectuelles et humaines. Le travail en partenariat avec les instances locales et régionales s'effectue à travers des ententes de service, des conseils, des participations à des concertations, etc.

Notons par exemple : la participation sporadique du personnel du CSSS de Beauce dédié lui aussi à la prévention et promotion de la santé dans sa région, et ce, pour les groupes Hans Kai; une entente entre les médecins du GMF et l'ASSS de Québec-Appalaches sur l'attribution d'infirmières pour le fonctionnement de la clinique des médecins; une entente avec la Fondation du CRATCA et du CHSLD de Beauce pour la location à la coopérative de locaux non aménagés, locaux qu'elle améliore et sous-loue aux médecins; etc. Il s'agit de partenariats privilégiés qui permettent à la coopérative de répondre encore davantage à sa mission en collaboration avec sa communauté.

Lever les contraintes pour soutenir l'innovation

Le modèle semble être apprécié dans la MRC Robert-Cliche, mais plus difficilement accepté et reconnu, au sein du système de santé québécois, pour sa contribution particulière. Toutefois, compte tenu des préoccupations gouvernementales quant à l'enjeu de la cotisation des membres perçue comme une tarification des soins de santé, la Coopérative de santé Robert-Cliche fait preuve d'une grande transparence, ne reliant pas les cotisations à l'accès au médecin. Outre les enjeux des cotisations, la coopérative fait actuellement face, à moyen terme, à un défi particulier : continuer à offrir les divers avantages qui la distinguent d'une clinique médicale traditionnelle, tout en assurant une viabilité financière autonome à ses activités. Les employés indiquent qu'ils travaillent activement à concevoir des outils d'autofinancement afin d'augmenter le niveau d'indépendance de la coopérative vis-à-vis des subventions de démarrage et de la subvention pour ses activités de promotion de la santé, subventions qui se termineront d'ici quelques années. Le fait que la coopérative ait remporté plusieurs prix lui assure une excellente visibilité dans sa recherche de financement.

Retombées et caractère innovant

En plus d'offrir des services de santé de proximité, la coopérative a eu un effet positif en matière de retombées économiques sur le plan de la création d'emploi. Que ce soit à la direction générale, au développement des affaires, à la prévention et promotion de la santé en lien avec les groupes Hans Kai, à l'administration et à la comptabilité, il s'agit de postes qui n'existaient pas dans des cliniques médicales dites traditionnelles et qui ont été créés dans la MRC.

Par ailleurs, l'amélioration et la revitalisation du milieu de vie sont des éléments qui motivent plusieurs personnes à participer à la coopérative. Questionné sur le choix du projet de coopérative de santé, un administrateur répond : *Parce que nos médecins dans la région sont tous d'un certain âge, à un moment donné on s'est pris en main. On s'est dit qu'il allait falloir faire quelque chose pour garder notre milieu de vie attrayant pour les jeunes. Pour retenir nos jeunes dans la MRC et en région, il faut commencer par leur donner des services. S'il y a une famille qui vient s'installer en Beauce, la première chose qu'elle demande, c'est s'il y a un médecin. S'il y a une école, un médecin, quels services il y a.*

Partenaires ayant soutenu le projet

> Emploi-Québec
> Forum jeunesse régional
> Caisse Desjardins
> MRC Robert-Cliche
> CLD Robert-Cliche
> MAMOT
> CSSS de Beauce
> ASSS de la Chaudière-Appalaches
> Fédération des coopératives de services à domicile et de santé du Québec (FCSDSQ)

La coopérative croit fortement dans l'importance de l'échange d'informations et de pratiques pour améliorer ses services. De ce fait, en 2011, trois missions d'échange avec la NorWest Co-op du Manitoba et la CDR-Acadie du Nouveau-Brunswick ont été réalisées dans l'objectif d'unir les efforts de développement et favoriser des maillages, notamment quant à la mise en œuvre du programme Hans Kai sur les territoires respectifs. De plus, la coopérative a créé une association avec le Département de médecine préventive et sociale de l'Université Laval pour l'implantation d'un projet d'évaluation des groupes Hans Kai permettant, entre autres, la mise en place de nouveaux outils de collecte de données.

Finalement, les retombées sont concrètes, autant pour les médecins que pour la population. Il est question d'offrir une meilleure accessibilité aux soins, de diminuer les tâches administratives et les frais d'administration, d'augmenter le financement pour le système de santé régional, d'avoir plus d'espace pour répondre à tous les besoins en matière de soins à la population, de travailler en groupe et de jouir d'une meilleure qualité de vie.

Les coopératives de solidarité de santé sont des entreprises gouvernées en partenariat avec la communauté, les professionnels de la santé, parfois les travailleurs ainsi que des membres de soutien. De 2006 à 2008, le nombre de ces coopératives est passé de 7 à 40 et a atteint le nombre de 54 en 2012. Vers la fin de la décennie 2000, des débats entourant l'apparition du modèle coopératif en santé se sont installés au sein de l'espace public.

…soutenir
les communautés
dans la prise
en charge
de leur propre
développement.

Conseil
québécois
de la coopération
et de la mutualité

Économie,
Innovation
et Exportations
Québec