

**LE MOUVEMENT COOPÉRATIF ET  
MUTUALISTE : QUELLE CONTRIBUTION À  
UNE MONDIALISATION ÉQUITABLE<sup>1</sup>**

Ernesto Molina,  
sociologue et coordonnateur de la revue UNIRCOOP.  
Enseignant à l'Université de Sherbrooke

*Note sur l'auteur*

**Ernesto Molina**, est sociologue, coordonnateur de la recherche à l'Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke (IRECUS) et coordonnateur de la revue uniRcoop. Ces champs d'enseignement et de recherche sont la rentabilité sociale des coopératives, l'intercoopération, la gouvernance dans l'économie sociale, le développement social et la coopération internationale.

**Série : Recherches, numéro 25**

**ISBN : 978-2-89251-365-3**

**Mai 2009**

<sup>1</sup>Ce texte est issu d'une communication présentée dans le cadre de la Conférence internationale *Initiatives des communautés, politiques publiques et État social au Sud et au Nord : les défis de la prochaine décennie*, conférence qui a été organisée conjointement par l'ARUC-ISDC, la CRDC, le GESQ et l'AQOCI à l'Université du Québec en Outaouais (UQO) les 24 et 25 septembre 2008.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>AVANT-PROPOS</b> .....	ii
<b>INTRODUCTION</b> .....	1
<b>1. VERS UNE COMPRÉHENSION RENOUVELÉE DU PARADIGME COOPÉRATIF</b> .....	1
<b>2. DES ACTEURS ET DES PRATIQUES COOPÉRATIVES ET MUTUALISTES DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL</b> .....	5
<b>2.1. Deux grands acteurs du mouvement coopératif et mutualiste québécois pour l'intercoopération en matière de développement international</b> .....	6
<b>2.2. Bonnes pratiques coopératives de développement international : trois dimen- sions à être considérées</b> .....	6
<b>2.3. Bonnes pratiques coopératives de développement international : l'approche de SOCODEVI</b> .....	8
<b>2.4. Comment porter un jugement sur le succès de l'intervention ?</b> .....	9
<b>CONCLUSION</b> .....	10
<b>Bibliographie</b> .....	11

## Avant-propos

La Conférence internationale *Initiatives des communautés et État social au Nord et au Sud, les défis de la prochaine décennie* s'est avérée un franc succès ! Elle aura réuni 414 personnes, 16 pays dont 12 du Sud et 10 régions du Québec, l'Ontario francophone et l'Acadie. On y trouvait pour les deux tiers d'entre eux des représentants, dirigeants et militants d'organisations d'agriculteurs, de travailleurs, du mouvement coopératif et du mouvement des femmes de même que divers réseaux ou organisations de coopération internationale, l'autre tiers étant des étudiants et des jeunes. Une réussite grâce à nos invités internationaux de quatre continents et de tous les horizons (paysan, coopératif, femmes, de travailleurs, ONG, gouvernements locaux engagés dans des jumelages...) et une réussite en raison de la qualité des échanges entre participants. Une conférence marquée par la réflexion, le débat, la discussion collective et le dialogue interculturel.

Un événement qui a croisé les connaissances des chercheurs et le savoir professionnel des dirigeants de mouvements sociaux et des intervenants en développement des communautés. La Conférence aura sans doute contribué à faire avancer la solidarité internationale entre mouvements sociaux du Nord et mouvements sociaux du Sud par une meilleure connaissance des enjeux actuels de la planète, par une plus grande clarté de nos visées stratégiques de refondation d'États sociaux, par l'invention de formes plus appropriées de coopération entre organisations du Nord et organisations du Sud. Une réflexion critique liée à l'avancement d'une mondialisation équitable !

Pour la suite des choses, nous vous invitons donc à prendre connaissance, par cette série de cahiers, à certains des échanges qui ont eu lieu ces 24 et 25 septembre 2008. Nous vous invitons aussi à visiter nos sites de recherche et le carnet (blogue) du titulaire de la CRDC qui porte sur l'actualité québécoise et internationale

[www.uqo.ca/ries2001](http://www.uqo.ca/ries2001)

[www.uqo.ca/observer](http://www.uqo.ca/observer)

<http://jupiter.uqo.ca/ries2001/carnet/>

Louis Favreau

## INTRODUCTION

*La première partie de ce texte présente le paradigme coopératif (ses valeurs, ses principes, une définition de base et des pratiques), susceptible de participer à la construction d'une économie plurielle. Ce paradigme soutient que les entreprises collectives (coopératives, mutuelles ou associations) répondent à un modèle de développement différent de l'actuel modèle dominant. La deuxième partie présente brièvement deux grands acteurs du mouvement coopératif et mutualiste québécois en matière de développement international, SOCODEVI et Développement international Desjardins (DID). La communication conclue sur la capacité de ce mouvement à contribuer à une mondialisation plus équitable.*

### 1. VERS UNE COMPRÉHENSION RENOUVELÉE DU PARADIGME COOPÉRATIF

La « Déclaration sur l'Identité Coopérative Internationale » de l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) énonce clairement que : « Les valeurs fondamentales des coopératives sont la prise en charge et la responsabilité personnelles et mutuelles, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité ». Cette philosophie générale des coopératives est suivie de l'énumération de certaines valeurs appartenant à une éthique commune à des organisations très diverses : « ...l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme ». Ces valeurs, ne faisant pas partie de l'ensemble identitaire des valeurs coopératives, prennent une importance indéniable à être affirmées dans un contexte social dominé par le marché (Chomel et Vienney, 1997 : 68).

La même déclaration formule les principes coopératifs internationalement reconnus constituant « les lignes directrices qui permettent aux coopératives de mettre leurs valeurs en pratique » (ACI). Ces principes sont : l'adhésion volontaire et ouverte à tous; le pouvoir démocratique exercé par les membres;

la participation économique des membres; l'autonomie et l'indépendance; l'éducation, la formation et l'information; la coopération entre coopératives; et l'engagement envers la communauté (ACI). Ajoutons à cela la définition de la coopérative : « ...une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement » (ACI), donc une association de personnes qui se donnent une entreprise pour satisfaire leurs besoins.

Cette déclaration sur l'identité coopérative énumérant les valeurs et les principes coopératifs ne constitue pas une description des pratiques coopératives, elle représente plutôt un ensemble d'idées liées à l'action exprimant de façon concise la pensée coopérative. Une pensée qui a été captée et formalisée en 1844 avec l'établissement du premier programme complet d'organisation et de fonctionnement des coopératives<sup>2</sup>, contenant les principes théoriques et les règles pratiques : les statuts primitifs de la Société des Équitables Pionniers de Rochdale (Lambert, 1964 : 304-311, et 1965), qui font dire à Mladenatz : « L'idée et la réalisation sont ici inséparables » (1933 : 61). Bien que ces valeurs et ces principes aient connu depuis cette date plusieurs ajouts, modifications et adaptations (Draperi, 1995-1996; Chomel et Vienney, 1996), ils continuent d'exprimer de façon formelle l'idéal coopératif.

Un idéal construit comme réponse aux situations de misère vécues par les travailleurs depuis la naissance du système capitaliste. Un idéal coopératif, sorte de paramètre des réussites et des aspirations à réaliser, né et développé

---

<sup>2</sup>L'affirmation de l'importance de Rochdale sur l'organisation et le fonctionnement des coopératives inclut autant les coopératives de consommateurs que celles de travailleurs, malgré les différentes optiques utilisées dans l'analyse de Rochdale sur l'« hégémonie des consommateurs » ou le « développement horizontaliste » (Desroche, 1976 : 65-78).

dans la première moitié du XIX<sup>e</sup> siècle à l'intérieur de luttes sociales menées par le mouvement ouvrier. Un idéal façonné sous la pression des courants socialistes, communistes, associationnistes et sous l'influence du christianisme social. Il s'agit d'un contact permanent entre « idéal » et « pratique » : un idéal qui structure une pratique, une pratique qui modèle un idéal. Que nous parlions de l'âge utopique d'Owen, Saint-Simon, Fourier et Blanc; de l'âge empirique et expérimental de King et Buchez; de l'âge réflexif des Pionniers de Rochdale, Schulze et Raiffeisen (Martin, 2008); des précurseurs, des défenseurs du village coopératif, du socialisme du consommateur, de l'autogestion ouvrière et de la coopération intégrée à un autre système économique (Leclerc, 1982); ou encore de précurseurs et de réalisateurs (Mladenatz, 1933), nous arriverons toujours à voir comment ces idées et ces expériences ont donné lieu à ce qu'aujourd'hui nous appelons le paradigme coopératif : un idéal qui alimente la pratique et une pratique qui précise l'idéal (Martin, Molina et Lafleur, 2008).

L'identité coopérative s'exprime donc à partir d'une définition de la coopérative et des valeurs et principes coopératifs. Mais au-delà de l'énumération, que signifie aujourd'hui la définition de la coopérative ? Que pouvons-nous dire en 2008 de chacune de ces valeurs et de chacun de ces principes ? Plus encore, quel lien, au XXI<sup>e</sup> siècle, existe-t-il entre toutes ces valeurs et ces principes coopératifs ? Quel impact a l'ensemble de ces valeurs et principes dans la vie et la gestion quotidienne d'une coopérative et dans la prise de décisions d'une coopérative ?

Dans ce texte, nous aborderons seulement les valeurs coopératives. Nous disons : a) que la **solidarité**, conscience des obligations réciproques dans une dépendance aussi réciproque, nous est indispensable à l'exécution d'une action commune vers un but commun. Mais cette action commune développe des liens d'échanges économiques, des liens culturels, des liens politiques, facilitant la cohésion sociale et, donc, rendant les individus plus

solidaires; b) que l'**équité**, guide des échanges et du partage des biens, nous permet une répartition des avantages proportionnellement aux mérites, ce qui, dans une coopérative, s'exprime par la distribution des trop-perçus en fonction de l'utilisation des services de la coopérative faite par chaque membre; c) que l'**égalité**, jouissance des mêmes droits et application des mêmes règlements pour tous les membres, nous est essentielle pour garder vivante une association de personnes qui dans leurs différences s'occupent de garantir l'égalité des chances, mais aussi de permettre l'égalité des résultats pour tous les associés; d) que la **démocratie**, garantie de l'expression de la volonté générale et du respect des droits, nous permet de participer à la prise de décisions de sorte que ces dernières soient au bénéfice du groupe. Mais c'est le sentiment d'exercer de l'influence sur la prise de décisions qui favorise la participation, non pas les statuts et les règlements; e) que la **prise en charge et la responsabilité personnelles et mutuelles**, capacité des individus associés à se donner des services visant à satisfaire leurs besoins et ainsi améliorer leurs conditions sociales, économiques et politiques, nous sont indispensables pour assumer les tâches d'entrepreneurs collectifs conscients de l'insertion dans une communauté.

À cet ensemble de valeurs nous proposons d'ajouter la **liberté**, en tant que possibilité de développer nos talents, d'imaginer, d'agir en société, donc de faire œuvre collective basée sur le respect des droits d'autrui. Bien que la liberté ne soit pas énumérée dans la déclaration de l'ACI, elle devient essentielle pour donner tout son sens à l'ensemble des valeurs coopératives si on considère que : « la démocratie ne peut se construire et maintenir son équilibre que dans la mesure où la liberté et l'égalité sont annoncées et respectées. Depuis plus de deux siècles, toute démocratie digne de ce nom garantit le respect des valeurs de liberté et d'égalité » (Martin, Molina et Lafleur, 2008 : 12).

Donc, la solidarité, l'équité, la démocratie, l'égalité, la prise en charge et la liberté sont les valeurs clés qui, dans son ensemble, permettent

de définir l'identité coopérative. Cependant, prises individuellement, ces valeurs ne permettent pas de comprendre la complexité de cette identité, non plus d'en imaginer les particularités. Il faut donc comprendre l'ensemble de ces valeurs et les liens qui existent entre elles comme alternative à l'utilitarisme dominant depuis la naissance du capitalisme

... la doctrine utilitariste propose une certaine image de l'homme. Cet être humain, au départ de la chaîne de raisonnement, est un individu, dissociable de tout lien social d'appartenance concrète, qui ne cherche pas d'abord et directement le salut céleste, mais la satisfaction de ses intérêts terrestres, L'homme est ainsi fait qu'il est mû par la recherche du plus grand plaisir et de la moindre souffrance (Laval, 2002 : 15).

Dans ce sens, nous devons parler des valeurs coopératives, des principes coopératifs et des finalités de la coopération formant un *idéal visé* qui guide l'action, un idéal qui est confronté dans l'action, qui se nourrit d'elle et qui, en même temps, lui offre une structure. Idéal visé et pratiques actualisées, liés dans un mouvement continu et en quête d'une relation équilibrée.

Quelques-uns diront que c'est une vision passéiste; d'autres diront que c'est l'absence de réalisme; il s'agit de chants de sirènes, ajouteront les plus rétifs. Au contraire, nous soutenons que cette vision contribue à la construction de la « voie de l'intégration de l'économie à l'éthique par l'intermédiaire du politique » (De Koninck, 2008 : 4). Une nécessaire réflexion où le paradigme coopératif :

...est à la réflexion philosophique sur l'humanité, les valeurs et les finalités d'un modèle idéal recherché, ce que le système est à la construction pratique et conforme des moyens pour l'incarner. L'un construit des

principes, rétablit des valeurs essentielles en lien avec une définition anthropologique et donne un sens profond aux activités. L'autre s'occupe des moyens à prendre, des méthodes à employer pour la construction de l'organisation conforme à son idéal. L'un cherche à répondre aux pourquoi, l'autre aux comment. Le processus est finalement et essentiellement éthique (Martin, Molina et Lafleur, 2008 : 8-9).

Il ne s'agit pas de peindre un tableau naïf selon lequel les coopératives agissent toujours selon leur identité. Il n'est pas question de cacher ce qui pourrait être considéré comme des erreurs, des contradictions, des déviations, des ambiguïtés de la pratique des coopératives. Il n'est pas question non plus d'essayer de séparer les coopératives et les mutuelles en deux champs : les *bonnes* et les *mauvaises*, les *vrais* et les *fausses*, les *petites* et les *grandes*, les *anciennes* et les *nouvelles*, celles des *pauvres* et celles des *riches*. Agir de la sorte serait dénier la réalité des coopératives.

Au contraire, ce qui nous guide dans cette réflexion est plutôt la prise de conscience de l'existence de ces situations, mais aussi la conviction de la pertinence, des particularités et de la légitimité de l'identité coopérative. Conséquemment, nous proposons une compréhension renouvelée du paradigme coopératif facilitant aux membres et aux administrateurs des coopératives, ainsi qu'aux dirigeants coopératifs, la prise de conscience de la nécessaire influence de l'ensemble des valeurs et des principes coopératifs dans la pratique quotidienne, la prise de conscience des risques réels de prendre des décisions sans tenir compte de la différence coopérative ou de nous contenter de la présence d'une seule des valeurs coopératives, de façon isolée, sans rapport à l'ensemble des valeurs et des principes. Cette prise de conscience permet de mieux identifier la façon de mettre en place des pratiques en accord avec la différence coopérative, sans

séparer indûment les aspects économiques des aspects sociaux, l'entreprise de l'association, mais au contraire, en ouvrant les voies au plein développement de cette association pour produire autrement (Demoustier, 2003). Une différence coopérative permettant de s'enrichir mutuellement, sans nuire aux autres acteurs sociaux et économiques, tout en respectant l'environnement.

Ces valeurs et ces principes doivent être rappelés dans l'expression de l'idéal et dans sa mise en œuvre pratique : « l'idéal alimente la pratique et la pratique précise l'idéal » (Martin, Molina et Lafleur, 2008 : 8). L'un des exemples de cette imbrication est la théorie des défis coopératifs qui permet de montrer et de rendre opérationnels les liens entre l'identité coopérative et son succès et, à partir des différences coopératives, de proposer une démarche et des outils d'analyse stratégique adaptés à la réalité des coopératives (Lafleur, 2003; Lafleur, López et Dion, 2004).

Cette compréhension renouvelée du paradigme coopératif permet de mieux préciser les objectifs fondamentaux et les manières de faire en misant sur les contributions actuelles et potentielles du mouvement coopératif et mutualiste à la construction des nouvelles règles de l'économie, visant à réintégrer politiquement l'économie dans la société et à mettre l'économie au service de la vie et de l'humanité. Petrella dira que :

L'économie est l'ensemble des règles de la maison avec lesquelles la société, des communautés locales à la communauté mondiale, dans le respect des diversités culturelles, fixe les principes et les objectifs généraux d'utilisation et de valorisation des ressources matérielles et immatérielles disponibles, en particulier en fonction de la production des biens et services communs considérés essentiels à la vie de tous et au vivre ensemble, ceci afin d'assurer à chacun le droit à

une vie humainement digne sur le plan des droits civils, politiques et sociaux, dans le respect également des droits des générations futures et d'une évolution durable de l'écosystème Terre (Petrella, 2007 : 125).

La construction de ces nouvelles règles implique la reconnaissance des particularités, de la pertinence et de la légitimité des trois grandes sphères de l'économie : une *économie privée capitaliste* qui définit la valeur par la contribution à la maximisation du rendement du capital financier; une *économie publique* qui définit la valeur par la contribution à la promotion du droit à la vie pour tous; une *économie sociale* qui définit la valeur par la contribution à la réalisation des objectifs de l'organisation (Petrella, 2007). Nouvelles règles de l'économie donnant lieu à une *économie plurielle* dans un contexte de mondialisation, dont les voies d'une création de richesses ne se réduisent pas à l'économie de marché, mais surtout en subissant la sanction du marché, s'ouvrent à un développement économique au service de la société (Favreau, 2008 : 3-6).

Ces nouvelles règles de l'économie exigent de reconnaître que l'économie privée capitaliste n'est pas la seule sphère ni la sphère optimale d'organisation; d'empêcher le transfert des activités de l'économie publique dans la sphère de l'économie privée capitaliste; de garder le pouvoir de décision et de contrôle dans les mains des communautés politiques; de traiter l'économie privée comme l'une des formes possibles de l'économie, jamais comme la seule possible (Petrella, 2007 : 127-128). Ces règles demandent aussi de promouvoir l'économie sociale au niveau local, régional et continental (Petrella, 2007 : 127) favorisant l'émergence, la consolidation et l'expansion d'initiatives capables de répondre à des « besoins de toute nature permettant de se regrouper dans des organisations démocratiques », capables aussi d'« affronter le marché dans la production de biens et de services » dans une « pluralité d'engagements citoyens avec des mobiles sociopolitiques divers » (Favreau, 2008 : 11).

L'économie sociale, l'une des sphères de l'économie plurielle, regroupe trois grandes familles d'organisations : les *coopératives*, les *mutuelles* et les *associations* ou organismes à but non lucratif ayant des activités économiques marchandes, ce que Favreau (2008) appelle les *entreprises collectives*. Ces trois familles de l'économie sociale reflètent des identités propres, des stratégies spécifiques et des cultures économiques particulières (Favreau, 2008 : 159) mais toutes et chacune exprimant des hybridations diverses des principes économiques que sont le marché, la redistribution et la réciprocité (Laville, cité par D'Amours, 2006 : 21). Notons, sans toutefois rentrer dans plus de détails, que cette identification de trois familles d'entreprises collectives n'est pas fermée à la réflexion sur l'appartenance d'autres formes d'organisation à la sphère de l'économie sociale, par exemple : les fonds de travailleurs et autres dispositifs syndicaux qui confirment l'engagement du mouvement syndical « sur le terrain économique dans la création d'emplois et le développement des régions et des quartiers des grands centres urbains (Favreau, 2008 : 160) ou les organismes communautaires, « associations qui offrent gratuitement les biens et services produits et dont le financement est assuré par des dons et des subventions » (Vaillancourt, 2008 : 24). Dans ce document, cependant, les entreprises collectives réfèrent aux trois familles ci-haut mentionnées, c'est-à-dire : coopératives, mutuelles et associations ayant des activités économiques marchandes.

Ces entreprises collectives répondent à un modèle de développement différent de l'actuel modèle dominant. Ce dernier postule la croissance économique infinie basée sur la présence perpétuelle des ressources et de l'énergie, la distribution des richesses selon l'investissement et la gestion de l'inclusion sociale par le marché. Le modèle dominant de développement considère fondamentalement l'aspect économique-financier pour s'occuper ensuite, et d'une façon périphérique, de la dimension sociale et environnementale. Ainsi, ce modèle considère trop souvent le développement durable comme une sphère

raisonnable uniquement dans la mesure où il est profitable aux investissements. D'autre part, la responsabilité sociale n'est souvent qu'une opération de « marketing » quand les activités reliées à sa promotion sont essentiellement des investissements produisant des profits et des utilités, sans remettre en question les bases fondamentales de ce modèle de développement.

Les entreprises collectives, dans le cadre d'une économie plurielle, prônent un modèle basé sur une croissance limitée par la relation d'usage, une gestion des ressources et de l'énergie par la communauté, une distribution des richesses basée sur la participation de chacun à leur production et une inclusion sociale par la prise en charge et la responsabilité individuelle et collective (Rojas Herrera, 2007; Radrigán Rubio, 2007; Oseguera, 2007). Le modèle coopératif reconnaît donc que c'est à travers la communauté que les activités économiques servent les personnes et que seule une vision toujours plus lucide et de mieux en mieux partagée des fins de l'être humain comme tel pourrait permettre d'espérer combler l'écart entre l'économique et l'éthique (De Koninck, 2008).

Voyons donc quelle contribution apporte le mouvement coopératif et mutualiste à une mondialisation équitable et quelles sont les bonnes pratiques des coopératives dans le domaine du développement international.

## **2. DES ACTEURS ET DES PRATIQUES COOPÉRATIVES ET MUTUALISTES DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL**

Nos allons présenter, dans un premier temps, deux grands acteurs du mouvement coopératif et mutualiste québécois de l'intercoopération au niveau international, soit la Société de coopération pour le développement international (SODODEVI) et Développement international Desjardins (DID), pour décortiquer, dans un deuxième temps, de bonnes pratiques coopératives et mutualistes de développement international permettant de contribuer à une mondialisation équitable.



## **2.1. Deux grands acteurs du mouvement coopératif et mutualiste québécois pour l'intercoopération en matière de développement international**

SOCODEVI est un réseau de coopératives et de mutuelles dont la mission est de contribuer au développement durable des pays en développement où elle intervient, en favorisant la prise en charge des populations locales au moyen de la formule coopérative et mutualiste. Avec le soutien de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et d'autres bailleurs de fonds internationaux, SOCODEVI a, depuis 1985, consacré l'équivalent de 65 années de travail bénévole et a accompagné plus de 500 coopératives et mutuelles dans une trentaine de pays. Ainsi, SOCODEVI a partagé l'expertise et le savoir-faire des coopératives et des mutuelles québécoises avec des organisations des pays du Sud pour offrir des services de qualité et enrichir leurs membres, à partir de la mise en place et le renforcement d'activités génératrices de revenus, « tout en gardant le cap sur une distribution équitable de la richesse au sein des organisations appuyées » (SOCODEVI, 2008 : 2).

Pour sa part, DID est une société canadienne spécialisée en appui technique et en investissement dans le secteur de la finance de proximité dans les pays en développement et en émergence, qui est actuellement présente dans une vingtaine de pays. Par ses interventions, DID vise le renforcement de la capacité d'agir et d'entreprendre des populations locales, en favorisant la maîtrise d'institutions financières à propriété collective et à rayonnement communautaire. Les compétences de cette composante du Mouvement Desjardins s'alimentent des expertises du plus grand groupe financier intégré de nature coopérative au Canada, ainsi que des nombreuses expérimentations effectuées avec l'ensemble de ses partenaires. DID obtient des mandats et un soutien financier d'organisations comme l'Agence canadienne de développement international (ACDI), la Banque mondiale, ainsi que de nombreuses agences de l'Organisation

des Nations Unies (ONU). Les 37 années d'expérience de DID se reflètent par plus de 300 interventions dans une soixantaine de pays et par l'embauche à ce jour d'une centaine d'employés (DID, 2008).

## **2.2. Bonnes pratiques coopératives de développement international : trois dimensions à être considérées**

Amorçons cette section avec une définition de la *bonne pratique* coopérative de développement international, inspirée des travaux réalisés à Aylmer, en 2003, dans le cadre d'une conférence sur les meilleures pratiques de développement coopératif durable (Lafleur, 2004). Une bonne pratique coopérative est une technique ou une méthode utilisée par plus d'une coopérative, mettant en relation les différents intrants des coopératives (les savoirs, les ressources financières et matérielles, l'expertise, etc.), ayant prouvé mener à une série de résultats (extrants, effets, impacts). Dans le cas qui nous occupe, en lien avec l'identité coopérative et avec l'objectif de développement des populations et des communautés locales, les bonnes pratiques coopératives de développement international doivent dépasser le cadre de lutte contre la pauvreté et participer du combat pour le développement, en donnant de l'appui aux associations de personnes qui visent à passer de la survie et des conditions de vie précaire à la satisfaction des besoins par l'entremise d'une entreprise collective.

Dans le cadre de la conférence tenue à Aylmer, les bonnes pratiques ont été présentées en considérant trois dimensions : les résultats sur les membres, sur les coopératives et sur les communautés; le maintien du succès des coopératives; et la pérennité des coopératives (Lafleur, 2004).

### ***Les résultats sur les membres, sur les coopératives et sur les communautés***

Les bonnes pratiques coopératives de développement international permettent, premièrement, l'augmentation des revenus des membres de la coopérative soit en réduisant les

dépenses soit en ajoutant de nouveaux revenus. En même temps, les membres de la coopérative augmentent leurs capacités parce qu'ils acquièrent de nouvelles connaissances sur la gestion, ils développent de nouvelles aptitudes comme la confiance en soi et envers les autres, ainsi qu'ils affirment un sentiment de pouvoir à partir de l'exercice de la prise de décisions. Il s'agit des résultats à court terme concernant les membres de la coopérative. Deuxièmement, les bonnes pratiques coopératives faciliteront l'augmentation des capacités de la coopérative par l'augmentation et l'amélioration des produits et des services offerts qui répondent à la satisfaction des besoins des membres de la coopérative. Ils sont des résultats à moyen terme.

Finalement, des résultats à plus long terme vont toucher l'ensemble de la communauté par une amélioration dans l'alimentation, la santé et l'éducation de la population ou par la création de nouveaux emplois et nouvelles activités productives dans la communauté, mais également par une augmentation des capacités de la communauté à s'organiser ainsi qu'une augmentation de la participation et de l'autonomie des femmes.

Il s'agit de résultats types de bonnes pratiques coopératives de développement international qui, avec une série de résultats d'autres projets, ont le potentiel d'avoir un impact positif sur les conditions de vie d'une population plus vaste, qui dépasse les limites d'une coopérative et de sa communauté immédiate. Autrement dit, sans prétendre avoir un impact développemental sur l'ensemble d'une grande région, les bonnes pratiques coopératives de développement international montrent un potentiel intéressant en ce sens (Lafleur, 2004).

### ***Le maintien du succès des coopératives***

Comment faire pour permettre que la chaîne de résultats d'un projet que nous venons de décrire survive une fois le financement et l'accompagnement externe terminé ? Une partie de la réponse à cette question se trouve dans les activités typiques et uniques à la coopération

entre coopératives. Ainsi, des échanges entre coopérateurs canadiens et du pays en développement; des activités de formation et d'éducation coopérative formelle et informelle centrées sur le pourquoi et le comment de l'association pour produire autrement; des visites sur le terrain de coopérateurs étrangers au Canada et de coopérateurs canadiens à l'étranger, qui favorisent le développement des pratiques de bonne gouvernance des entreprises collectives.

La bonne gouvernance met en fonctionnement un système formel qui réunit les conditions favorisant l'atteinte de la mission de la coopérative et son développement. Donc, la bonne gouvernance réfère, d'un côté, à un ensemble de règles explicites de contrôle qui vont plus loin que la qualité et l'intégrité des individus; et d'un autre côté, elle réfère à un système de contrepoids des pouvoirs et des responsabilités qui définissent les processus et les conditions d'une saine gestion de la coopérative permettant l'atteinte des objectifs de la coopérative donc la satisfaction des besoins des membres de la coopérative.

Les activités de coopération entre coopératives ci-haut mentionnées favorisent aussi la prise en charge locale, en tant que dynamique locale ancrée dans les besoins de la communauté. Bien que la dynamique coopérative peut différer selon la taille et le type de coopérative de même que selon le secteur économique dans lequel la coopérative est insérée, la prise en charge locale facilitera le respect de la raison d'être de la coopérative : « créer une valeur d'usage et une richesse collective par et pour ses membres en utilisant durablement les ressources de la communauté » (Lafleur, 2004 : 22), une raison d'être correspondant à l'identité coopérative et demeurant invariable.

Rappelons, tel que nous l'avons signalé plus haut, qu'une coopérative est une association de personnes qui créent une entreprise pour satisfaire leurs aspirations. Mais association et entreprise sont mutuellement imbriquées dans l'entreprise collective qu'est la coopérative. Ces deux champs, entreprise et association, ne

doivent donc pas être perçus comme systématiquement séparés ou opposés; au contraire, seulement un juste équilibre fera en sorte que la coopérative ne ressemble pas à une entreprise privée capitaliste centrée sur le profit, non plus qu'à un organisme social sans activité économique marchande rentable.

La coopérative a aussi besoin de pratiques menant à l'amélioration autant de ses revenus que de ceux de ses membres, tout en permettant une meilleure capitalisation de la coopérative. Ce développement des affaires est basé sur le concept unique en gestion qu'est la relation d'usage entre la coopérative et ses membres, conjuguée à l'externe à un développement d'affaires basé sur une bonne vision stratégique du marché (entreprise collective et marché). Ces pratiques contribuent à l'obtention d'un avantage concurrentiel associé à différentes dimensions de l'identité coopérative (Lafleur, López et Dion, 2004; Lafleur et Molina, 2006).

Nous parlons ici de pratiques de transparence, d'implication des dirigeants dans la coopérative, de communication efficace, de développement des compétences et du professionnalisme des dirigeants, d'éducation coopérative, de politique de ristourne et de gestion des surplus financiers, de partenariat avec des organisations similaires, de formation de la relève, etc. (Lafleur, 2004). Il faut se rappeler que, d'un côté, les pratiques liées à la bonne gouvernance et à la prise en charge locale visent les capacités des personnes et de la coopérative et, d'un autre côté, que les paramètres de la création de la valeur sont associés à la satisfaction des aspirations et des besoins économiques, sociaux et culturels communs des membres de l'entreprise collective plutôt que, tel que présenté par les modèles traditionnels de la gestion, la maximisation des avoirs des actionnaires.

### ***La pérennité des coopératives***

La pérennité d'une coopérative est économique et associative, mais en plus de le reconnaître, il faut connaître les pratiques permettant cette pérennité. Sans prétendre l'exhaustivité, le document de la conférence tenue à Aylmer en

2003 mentionne, à ce sujet, des pratiques favorisant: a) l'autonomie de gestion; b) le regroupement de coopératives; c) la formation des administrateurs et des gestionnaires; d) le développement d'un patrimoine collectif; e) une saine vie associative; f) la mobilisation des membres et de la communauté; g) la responsabilité collective; h) l'implication dans la communauté; et i) le respect de l'environnement. Lafleur insiste sur le fait qu'« aucune de ces pratiques ne peut être associée uniquement à la pérennité économique ou à la pérennité associative » (Lafleur, 2004 : 30).

Bien au contraire, c'est une combinaison unique des dimensions économiques et associatives telles que l'approche collective, l'implication des membres, le statut de membre-usager, la relation d'usage, la nécessité d'investissement des membres, la saine gestion, la maîtrise des techniques d'opération, la standardisation des procédés administratifs, l'amélioration de l'offre des produits et des services, la forte représentation auprès des instances gouvernementales, qui dans sa complexité permet d'atteindre la pérennité de la coopérative.

### **2.3. Bonnes pratiques coopératives de développement international : l'approche de SOCODEVI**

Basée sur l'intercoopération, le partage et les échanges, l'approche de SOCODEVI met au service des partenaires des pays du Sud les expertises techniques des coopératives et des mutuelles membres de SOCODEVI ainsi que l'expertise en développement organisationnel propre à SOCODEVI. Pour les coopératives et les mutuelles du Québec, de même que pour leurs membres participants à des projets de développement international, cette mobilisation d'expertises québécoises représente souvent un retour ou un rappel des valeurs et des principes coopératifs. Il s'agit d'une expression vivante du défi d'un mouvement continu et équilibré entre l'idéal coopératif et la pratique des coopératives et mutuelles puisque, dans notre réalité québécoise, les coopératives et les

mutuelles ont si bien réussi sur le plan économique que le risque d'oublier ou de négliger la raison d'être de la coopération est trop présente.

Centrées sur le développement et l'accompagnement des réponses locales aux besoins locaux, les bonnes pratiques coopératives de développement international de SOCODEVI permettent de passer de la précarité et de la survie à la satisfaction des besoins et au développement. L'intervention coopérative est un processus visant l'amélioration des capacités des membres, des dirigeants et du personnel des coopératives et des mutuelles accompagnées, de même que l'amélioration des compétences organisationnelles et opérationnelles de ces coopératives, afin de mieux exécuter leurs fonctions. L'accompagnement aux coopératives et aux mutuelles vise aussi à favoriser l'autonomie de celles-ci. Le soutien de bailleurs de fonds internationaux contribue ainsi chez les populations accompagnées à leur processus de prise en charge au moyen de la formule coopérative et mutualiste.

Le mouvement coopératif et mutualiste intervient pour appuyer et accompagner les réponses locales aux besoins locaux, ce qui contribue à la prise en charge locale. Donc, un processus de développement résulte de l'action de la population qui en bénéficie. Cette intervention est ainsi concordante avec la politique de l'ACDI en faveur d'une aide internationale plus efficace qui énonce parmi ses principes la « prise en charge locale, ce qui signifie que, pour être durables, les stratégies de développement doivent être élaborées par les pays bénéficiaires, par le gouvernement et par la population, et refléter leurs priorités plutôt que celles des donateurs » (ACDI, 2002 : 5).

Cette prise en charge locale, indispensable pour assumer les tâches d'entrepreneurs collectifs, comme nous l'avons indiqué plus haut, est la capacité des individus associés à se donner des services visant à satisfaire leurs besoins et ainsi améliorer leurs conditions sociales, économiques et politiques. Pour le mouvement coopératif et mutualiste, la prise en charge doit

être insérée dans l'ensemble des valeurs coopératives. Comment SOCODEVI détermine-t-elle la prise en charge locale par l'entremise de la coopérative ? Trois dimensions sont retenues par SOCODEVI :

- a. La dimension **membres-clients**, qui réfère aux membres en tant que clients de la coopérative, considérant l'évolution du nombre de membres de la coopérative par rapport au nombre de membres potentiels, de la même façon que l'évolution du nombre de femmes et des jeunes de la coopérative. Cette dimension est aussi liée à l'utilisation des services de la coopérative par ses membres ainsi qu'à l'amélioration du bien-être des membres.
- b. La dimension **bonne gouvernance**, qui réfère à une gouvernance démocratique dont la préoccupation est centrée sur l'évolution des mécanismes de la démocratie coopérative ainsi que sur l'évolution de la solidarité et sur la fidélité des membres à leur coopérative, sur l'intégrité comme mise en application d'un code d'éthique et sur l'évolution de la transparence et la participation des membres à la vie associative de la coopérative. La bonne gouvernance se rapporte aussi à une relève de qualité; à une prise en compte équitable des femmes et des jeunes ainsi qu'à des pratiques respectueuses de l'environnement.
- c. Finalement, la dimension **économique**, qui réfère à un leadership entrepreneurial coopératif, à une stabilité financière, à une participation financière significative des membres, à un fonctionnement efficace et performant des ressources humaines, et à une gestion performante de l'information aux membres en tant que clients de la coopérative (SOCODEVI, 2003).

#### **2.4. Comment porter un jugement sur le succès de l'intervention ?**

Quelles sont les dimensions nous permettant de porter un jugement sur le succès d'une intervention basée sur le principe de coopération entre coopératives, sur un partage des expertises

techniques et organisationnelles et sur des échanges équitables, donnant lieu aux bonnes pratiques coopératives de développement international centrées sur l'accompagnement des réponses locales aux besoins locaux ? L'approche de SOCODEVI montre quelques dimensions utiles à ce nécessaire exercice.

Du côté des coopératives, des mutuelles ou des associations appuyées, il faut juger leur capacité :

- ⇒ à générer des activités économiques avec des organisations performantes atteignant une rentabilité économique et une rentabilité sociale suffisantes et donnant de meilleurs services à leurs membres et à la population en général;
- ⇒ à devenir des références dans leur milieu en raison de leur pérennité et des retombées de leurs activités sur leurs membres et les communautés locales;
- ⇒ à devenir des écoles pratiques de citoyenneté en tant que participation au façonnement du bien commun.

Du côté des mouvements coopératifs et mutualistes regroupant les organisations appuyées, le jugement doit porter sur leur capacité à exercer une influence accrue au sein de la société civile de leurs pays et auprès de leurs gouvernements pour générer un impact plus significatif dans leur milieu.

## CONCLUSION

L'identité coopérative permet, de façon intrinsèque, aux acteurs de l'intercoopération au niveau international de contribuer à une mondialisation plus équitable dans la mesure a) que cette intercoopération favorise l'émergence et la consolidation de coopératives, mutuelles ou associations au Sud ainsi que de leurs réseaux; b) que ces entreprises collectives et leurs réseaux acquièrent les capacités de satisfaire les besoins des membres et des communautés auxquelles ils appartiennent; c) que cette satisfaction des besoins soit le résultat de la prise en charge locale; et d) que cette dernière se

fortifie à fur et à mesure que l'entreprise collective locale augmente ses capacités. Autrement dit, l'accompagnement offert par le mouvement coopératif et mutualiste québécois doit permettre aux acteurs locaux d'approfondir leur dynamique d'association de personnes se donnant une entreprise pour produire autrement et satisfaire ainsi leurs besoins. Mais cet accompagnement doit s'assurer que les acteurs locaux contrôlent et maîtrisent autant les bons résultats que les bonnes pratiques menant à ces résultats.

Les résultats obtenus par les coopératives, les mutuelles ou les associations doivent aussi exercer une influence positive sur la communauté, la région et la société en général. Voilà le grand défi du mouvement coopératif et mutualiste québécois qui, ayant réussi de façon indéniable des très bons résultats économiques, a eu tendance à rester trop modeste dans l'affirmation de son influence au sein de la société civile et des grandes orientations sociétales. Cette tendance a été accompagnée trop souvent de l'oubli ou de la négligence de la raison d'être de la coopérative. Ainsi, la contribution du mouvement coopératif et mutualiste québécois à une mondialisation plus équitable représente aussi l'exigence de participer de façon consciente à la construction, autant au Nord qu'au Sud, d'une économie plurielle capable de faire valoir et de mettre en place un modèle de développement basé sur une croissance limitée par la relation d'usage, où la gestion des ressources et de l'énergie est assurée par la communauté et est exercée à son avantage. Une croissance limitée par la relation d'usage où la distribution des richesses produites par l'interaction d'une pluralité d'acteurs ou parties prenantes est basée sur la participation de chacun à leur production. Enfin, le mouvement coopératif et mutualiste peut contribuer à une mondialisation plus équitable favorisant la pérennité des associations de personnes qui produisent autrement pour passer de la survie et de la précarité à la satisfaction de besoins ainsi qu'à l'augmentation des capacités et du pouvoir d'influence, à partir d'un projet inspiré de l'identité coopérative.

## Bibliographie

- ACDI-AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL (2006). *Le Canada contribue à un monde meilleur. Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace*, Canada, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada, 33 p.
- ACI-ALLIANCE COOPÉRATIVE INTERNATIONALE. *Déclaration sur l'Identité Coopérative Internationale*,
- CHOMEL, André et Claude VIENNEY (1997). « Déclaration de l'ACI : la continuité au risque de l'irréalité », *Revue internationale de l'économie sociale*, N° 260, p. 64-71.
- D'AMOURS, Martine (2006). *L'économie sociale au Québec. Cadre théorique, histoire, réalités et défis*, Montréal, Éditions Saint-Martin, 150 p.
- DID-DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DESJARDINS. *L'argent au service des gens*, [En ligne] <http://www.did.qc.ca> (Page consultée le 5 septembre 2008).
- DID-DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DESJARDINS (2008). *Différent, performant, présent. Rapport annuel 2007*, Lévis.
- DE KONINCK, Thomas (2008). *Devenir économique, devenir humain*, Sherbrooke, Cahiers de l'IRECUS 03-08, 16 pages
- DEMOUSTIER, Danièle (2003). *S'associer pour entreprendre autrement*, Paris, La Découverte, 207 p.
- DESROCHE, Henri (1976). *Le projet coopératif*, Paris, Éditions économie et humanisme / Les éditions ouvrières, 461 p.
- DRAPERIE, Jean-François (1995-1996). « L'utopie à l'œuvre. L'ACI a cent ans : regard sur une histoire mémorable », *Revue internationale de l'économie sociale*, N° 258, p. 73-82, et N° 259, p. 75-85.
- FAVREAU, Louis (2008). *Entreprises collectives. Les enjeux sociopolitiques et territoriaux de la coopération et de l'économie sociale*, Québec, PUQ, 332 p.
- LAFLEUR, Michel (2004). *La coopération durable : une conférence sur les meilleures pratiques de développement coopératif durable*, Conférence tenue à Aylmer, 8-9 octobre 2003, dactylographié, 71 p.
- LAFLEUR, Michel, Carlos LOPEZ et Bastien DION (2004). « La stratégie de la coopérative basée sur son identité : la théorie des défis coopératifs », *uniRcoop*, vol. 2, N° 1, p. 34-54.
- LAFLEUR, Michel et Ernesto MOLINA (2006). « Modélisation des pratiques d'intercoopération : les cas des coopératives de consommateurs au Québec », *Revue uniRcoop*, vol. 4, N° 1, p. 33-50.
- LAMBERT, Paul (1964). *La doctrine coopérative*, Bruxelles, Propagateurs de la coopération.
- LAMBERT, Paul (1965). *Les principes de Rochdale sont actuels*, Bruxelles, SGC, 21 p.
- LAVAL, Christian (2002). *L'ambition sociologique : Saint-Simon, Comte, Tocqueville, Marx, Durkheim, Weber*, Paris, La Découverte & Syros, 469 p.
- LECLERC, André (1982). *Les doctrines coopératives en Europe et au Canada : naissance, évolution et interrelations*, Sherbrooke, IRECUS, 161 p.
- MARTIN, André (2008). *Le paradigme coopératif inscrit dans une histoire*, Sherbrooke, Cahiers de l'IRECUS 04-08, 53 p.
- MARTIN, André, Ernesto MOLINA et Michel LAFLEUR (2008). *Le paradigme coopératif : proposition renouvelée pour répondre aux attentes de la société actuelle*, Sherbrooke, Cahiers de l'IRECUS 01-08, 21 p.

MLADENATZ, Gromoslav (1933). *Histoire des doctrines coopératives*, Paris, Les Presses Universitaires de France, 255 p.

OSEGUERA DE OCHOA, Margarita, dir. (2007). *La intercooperación: del concepto a la práctica*, Sherbrooke, IRECUS, 261 p.

PETRELLA, Riccardo (2007). *Pour une nouvelle narration du monde*, Montréal, Écosociété, 176 p.

RADRIGAN RUBIO, Mario, dir. (2007). *El rol de las cooperativas en un mundo globalizado*, Sherbrooke, IRECUS, 254 p.

ROJAS HERRERA, Juan José, dir. (2007). *El paradigma cooperativo en la encrucijada del siglo XXI*, Sherbrooke, IRECUS, 229 p.

SOCODEVI (2003). *Le Guide de SOCODEVI pour l'Appréciation de la Prise En Charge locale (GAPEC) dans les entreprises coopérative*, SOCODEVI, dactylographié.

SOCODEVI-SOCIÉTÉ DE COOPÉRATION POUR LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL (2008). *Rapport annuel 2007-2008*, Québec.

SOCODEVI-SOCIÉTÉ DE COOPÉRATION POUR LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL. *À propos de SOCODEVI*, [En ligne] <http://www.socodevi.org/> (Page consultée le 5 septembre 2008).

VAILLANCOURT, Yves (2008). *L'économie sociale au Québec et au Canada : configurations historiques et enjeux actuels*, Montréal, UQAM, Cahiers du LAREPPS 08-07, octobre, 59 p.