

Guide pour faire connaître
la coopération comme
mode d'organisation
d'entreprises forestières
en milieu autochtone

LES
COOPÉRATIVES
FORESTIÈRES
AUTOCHTONES



Fédération québécoise
des coopératives forestières

La Fédération québécoise des coopératives forestières a pu réaliser ce mandat grâce à l'Entente de partenariat entre le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité et le ministère de l'Économie, des Sciences et de l'Innovation.

Les partenaires du développement coopératif ont permis, par leur appui financier, de consacrer le temps nécessaire pour analyser la situation. Nous tenons à les remercier :

- Économie, science et innovation, Québec
- Conseil québécois de la coopération et de la mutualité
- Desjardins
- La COOP fédérée
- AGROPUR, coopérative laitière
- PROMUTUEL assurance
- SSQ groupe financier
- La Capitale groupe financier

Illustration de la couverture

Christine Sioui Wawanoloath,
<http://iosazaso.wixsite.com/sioui-wawanoloath>

Équipe de rédaction :

Chaire de leadership en enseignement (CLE) en foresterie autochtone

Delphine Théberge, professionnelle de recherche

Jean-Michel Beaudoin, professeur et titulaire de la CLE en foresterie autochtone

Julia Leguerrier, étudiante au baccalauréat en aménagement forestier

Fédération québécoise des coopératives forestières

Jocelyn Lessard, directeur général

Commission de développement économique des Premières Nations du Québec et du Labrador

Emmanuel Bertrand-Gauvin, conseiller Femmes d'affaires

Collaborateurs

Luc K. Audebrand, titulaire de la Chaire de leadership en enseignement sur l'engagement social

Kathrine Kroft-Pelletier, auxiliaire de recherche

Maryse Le Lan, B. Sc. Biol., diplômée en aménagement et environnement forestiers, candidate à la maîtrise en sciences forestières

L'équipe de rédaction tient aussi à remercier les gens de la Coopérative de solidarité de Pikogan, de la Coopérative de travail Inter-Nation, de la Coopérative Agro-Forestière de Pointe-Bleue et de la Coopérative de solidarité Wenicec.



Citer ce document:

Théberge, D., Beaudoin, J-M., Leguerrier, J., Lessard, J., et E. Bertrand-Gauvin. (2018), Les coopératives forestières autochtones. Guide pour faire connaître la coopération comme mode d'organisation d'entreprises forestières en milieu autochtone. Document déposé à la Fédération québécoise des coopératives forestières. Réalisé par la Chaire de leadership en enseignement en foresterie autochtone.

Table des matières

1. Table des matières

1. Mot de la Fédération québécoise des coopératives forestière	6
2. Les coopératives	7
2.1. Qu'est-ce qu'une coopérative?	7
2.2. Valeurs et principes coopératifs	7
3. Les coopératives forestières	9
3.1. Historique et portrait québécois	9
3.2. Les principaux types de coopératives forestières au Québec	10
3.2.1. Coopératives de solidarité	10
3.2.2. Coopératives de travailleurs forestiers.....	10
3.2.3. Coopératives de propriétaires forestiers et de producteurs	11
3.3. Les possibilités des coopératives forestières.....	11
3.3.1. Pour les travailleurs et les entrepreneurs	11
3.3.2. Pour les communautés	13
4. Développement local et particularités des coopératives en milieu autochtone	15
4.1. CDEPNQL.....	15
4.2. Économie sociale en milieu autochtone	15
4.2.1. Exemples d'un réseau de coopératives chez les Inuit	17
5. Mouvement des coopératives forestières en milieu autochtone.....	18
5.1. Présentation des coopératives forestières existantes	18
5.1.1. Coopérative de solidarité de Pikogan	18
5.1.2. Coopérative de travail Inter-Nations.....	19
5.1.3. Coopérative Agro-Forestière de Pointe-Bleue	20
5.1.4. Coopérative de solidarité Wenicec	21
5.2. Exemple de partenariat entre une communauté autochtone et une coopérative non autochtone	23
5.2.1. Le partenariat entre la CDEPNQL et la FQCF	24
5.2.2. Le cas d'Abitiwini et de deux coopératives en Abitibi	24
5.2.3. Exemple de Boisaco et de la Première Nation des Innus Essipit	24
5.2.4. La Doré: Coopérative de solidarité de Rivière-aux-Saumons avec Masinac	25
5.2.5. Gaspésie	25
5.2.6. Des coopératives qui embauchent des travailleurs autochtones.....	26
6. Conditions gagnantes, défis et besoins des coopératives forestières autochtones.....	27
6.1. Conditions gagnantes	27
6.1.1. Saines relations avec le Conseil	27
6.1.2. Le soutien administratif.....	27
6.1.3. Le partenariat.....	27
6.2. Défis des coopératives forestières autochtones.....	27
6.2.1. Mobilisation et leadership	28
6.2.2. Déploiement des ressources humaines	28
6.2.3. Pluralité de dimensions à satisfaire.....	28
6.2.4. Accès et gestion des ressources financières	28
6.2.5. Relations avec le conseil de bande.....	29
6.2.6. Réseautage sectoriel et territorial	30
6.2.7. Médiatisation, rayonnement et mise en valeur	30
6.3. Besoins des coopératives forestières autochtones.....	30
7. Conclusion.....	31
8. BIBLIOGRAPHIE	32
9. ANNEXES	34
Annexe 1: Méthodologie du guide.....	34
Annexe 2: Tableau comparatif des organisations (MDEIE 2000).....	35
Annexe 3: Processus de mise en place d'une coopérative forestière en milieu autochtone	36
Annexe 4: Banque de ressources	38
Annexe 5: Exemple d'outil de mesure d'impact	39

Liste des tableaux

Tableau 1. Lien entre les valeurs et les principes coopératifs et le contexte autochtone.....	16
Tableau 2. Exemples de bienfaits collatéraux des entreprises d'économie sociale	17
Tableau 3. Récapitulatif des coopératives forestières autochtones	23

Liste des figures

Figure 1. Les sept principes coopératifs	7	Figure 6. Les travailleurs de la Coopérative de solidarité Wenicec de Kitcisakik.....	21
Figure 2. Structure des coopératives	12	Figure 7. Ligne du temps qui met en relation les coopératives forestières et les liens entre l'économie sociale et les Autochtones	26
Figure 3: Pourquoi créer une coopérative?	14	Figure 8. «Fiscalité autochtone» 2 ^e édition	28
Figure 4. Signature de l'entente en 2005.....	18		
Figure 5. Signature de l'entente en 2010	18		

Liste des acronymes

AANC : Affaires autochtones et du Nord Canada

AG : Assemblée générale

APNQL : Assemblée des chefs des Premières Nations du Québec et du Labrador

CA : Conseil d'administration

CCFQ : Conférence des coopératives forestières du Québec

CDEPNQL : Commission de développement économique des Premières Nations du Québec et du Labrador

CFNO : Coopérative forestière du Nord-Ouest

CLD : Centre local de développement

CLE : Chaire de leadership en enseignement

CNGPN : Centre national pour la gouvernance des Premières Nations

CQCM : Conseil québécois de la coopération et de la mutualité

CSSSPNQL : Commission de la santé et des services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador

CTIN : Coopérative de travail Inter-Nations

DMO : Développement de la main-d'œuvre

DPI : Développement Piekuakami Innuatsh

ÉPI : Équipements de protection individuelle

ERTS : Ententes de réalisation des travaux sylvicoles

FQCF : Fédération québécoise des coopératives forestières

MAMOT : Ministre des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire

MAMROT : Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire

MDEIE : Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation

MESI : Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation

MFOR : Mesure de formation de la main-d'œuvre

PFNL : Produits forestiers non ligneux

PRAU : Permis de récolte pour approvisionner une usine

RISQ : Réseau d'investissement social du Québec

SDEI : Société de développement économique Innu de Mashteuiatsh

SEK : Société économique du Conseil des Anicinapek de Kitcisakik

SHQ : Société d'habitation du Québec

TISS : Territoires innovants en économie sociale et solidaire

1. Mot de la Fédération québécoise des coopératives forestière



Jocelyn Lessard

L'initiative de produire ce guide émane de la Fédération québécoise des coopératives forestières (FQCF). Elle découle de la motivation de la Fédération de mettre en place des passerelles entre le réseau de coopératives qu'elle représente et les communautés autochtones. Elle a obtenu le financement pour le réaliser. La FQCF mise sur la pertinence du modèle coopé-

ratif comme moyen d'aider les travailleurs à s'organiser pour créer et partager des richesses provenant du milieu forestier. Elle estime aussi que le partenariat entre les coopératives forestières et les Premières Nations peut être porteur d'occasions de développement mutuel. La Fédération comprend la complexité du dossier forestier pour les communautés autochtones, qui sont souvent partagées entre leur attachement au territoire comme milieu de vie et comme héritage culturel, leur revendication pour la gestion du territoire et leur intérêt pour créer des emplois pour leurs membres. Elle espère humblement que la combinaison de l'aménagement forestier durable avec la coopération peut contribuer à améliorer les conditions de vie dans les communautés.

La FQCF compte également sur une démarche de partenariat en construction avec la Commission de développement économique des Premières Nations du Québec et du Labrador (CDEPNQL) pour enrichir ce guide et pour faciliter sa diffusion auprès des Premières Nations. Afin de bénéficier de son expertise auprès des communautés autochtones, la FQCF a aussi sollicité l'aide de la Chaire de leadership en enseignement en foresterie autochtone pour la rédaction de ce guide.

La FQCF souhaite que ce guide serve d'outil pour faire connaître la coopération comme mode d'organisation des travailleurs ou des entrepreneurs forestiers issus des communautés autochtones. Ce guide présente le fonctionnement des coopératives en général, les particularités de la coopération en milieu autochtone, les exemples de coopératives forestières autochtones au Québec, ainsi que les conditions gagnantes, les défis et les besoins pour assurer la durabilité de ces coopératives.

2. Les coopératives

2.1. Qu'est-ce qu'une coopérative?

Une coopérative se définit comme «une personne morale regroupant des personnes ou sociétés qui ont des besoins économiques, sociaux ou culturels communs et qui, en vue de les satisfaire, s'associent pour exploiter une entreprise conformément aux règles d'action coopérative» (MDEIE 2000).

Une coopérative, dans le secteur forestier, est composée de deux entités :

1. Une **association de personnes membres** de la coopérative et participants à l'assemblée générale (AG) en donnant son opinion sur le plan stratégique.
2. Une **entreprise** gérée par un conseil d'administration (CA) qui prend des décisions sur le plan opérationnel.

Une coopérative se distingue par la participation des membres :

1. La coopérative est la propriété collective de ses membres.
2. Le pouvoir au sein de la coopérative est entre les mains des membres.

3. Les bénéfices sont conservés au sein de la coopérative et répartis entre les membres au prorata de leur participation dans la coopérative.

Une coopérative est constituée juridiquement au Québec en vertu de la *Loi sur les coopératives*. Les règles d'action coopérative applicables au Québec sont présentées dans les documents «Outils coop» du ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation¹. Elles visent à assurer l'efficacité de ce mode de gestion et, surtout, à rendre effectif le principe de démocratie participative².

2.2. Valeurs et principes coopératifs

Les règles d'action des coopératives «reposent sur les valeurs de prise en main et de responsabilités personnelles et mutuelles, de démocratie, d'égalité, d'équité et de solidarité» (MDEIE 2000).

Les principes, reconnus par l'Alliance coopérative internationale, sont (MDEIE 2000) :



Figure 1. Les sept principes coopératifs

1 Pour les consulter, voir le site web du ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI) : <https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/cooperatives/page>.

2 La démocratie participative implique les citoyens dans la vie sociale, politique ou économique par des processus de consultation ou grâce à diverses associations.

- **Adhésion volontaire et ouverte à tous :**
Cela implique qu'aucune discrimination ne peut y être exercée.
- **Pouvoir démocratique exercé par les membres, présents physiquement :**
Cela implique qu'un membre = un vote, et ce, indépendamment du capital investi.
- **Participation économique des membres :**
On vise le contrôle équitable des membres au capital de l'entreprise. Idéalement, les ristournes sont distribuées au prorata du travail effectué et les intérêts sur le capital sont limités.
- **Autonomie et indépendance :**
Cela implique que la gestion par les membres leur procure une indépendance sur le plan juridique.
- **Éducation, formation et information :**
Les coopératives ont pour mission d'outiller leurs membres dans un esprit de développement coopératif et de faire la promotion auprès du grand public de ce mode de développement.
- **Coopération entre coopératives :**
L'établissement de réseaux à plusieurs échelles est favorisé.
- **Engagement envers la communauté :**
Cela implique que les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté.



Illustrations de Christine Sioui Wawanoloath

3. Les coopératives forestières

Les valeurs et les principes généraux du mouvement coopératif trouvent écho dans le monde forestier. En effet, la Conférence des coopératives forestières du Québec (CCFQ 1979) – l'organisme qui représentait les coopératives forestières –, qui s'est constituée en fédération en 2005, indique que la coopération «se différencie aussi du fait que sa finalité est double, soit économique et sociale. L'entreprise coopérative se doit d'être rentable parce qu'elle opère dans un contexte de marché. Les objectifs sociaux impliquent que l'entreprise coopérative ne se limite pas à accroître le bien-être de ses membres, elle doit favoriser chez eux une prise de conscience plus large de leur situation et stimuler l'émergence de solutions plus collectives et moins strictement individuelles et immédiates».

On peut articuler les retombées autour de quatre grandes idées (FQCF 2017):

- optimisation des retombées dans la communauté;
- rapprochement des centres de décision et développement du sentiment d'appartenance;
- partenariats locaux;
- école de gouvernance démocratique.

3.1. Historique et portrait québécois

Les coopératives sont bien présentes au Québec. On en dénombre près de 3 300, tous domaines et tous types confondus (MESI 2018). À ce jour, la Fédération québécoise des coopératives forestières (FQCF) travaille avec 32 membres, soit 27 coopératives de travailleurs (dont deux coopératives de solidarité avec une dominante de travailleurs et trois coopératives de travailleurs actionnaires) et 5 coopératives de producteurs (dont une de solidarité avec une dominante de producteurs). Au total, ces coopératives regroupent 3 600 travailleurs et 3 500 membres producteurs du secteur forestier. Leur chiffre d'affaires total est de 280 M\$, ce qui représente 180 M\$ en récolte et en voirie, 40 M\$ en sylviculture non commerciale, 40 M\$ en forêt privée, 10 M\$ en transformation et 10 M\$ en production de plants forestiers (FQCF 2017). Quelques coopératives possèdent des usines et l'une détient un permis de récolte pour approvisionner une usine (PRAU), mais les autres se positionnent comme des entrepreneurs généraux qui réalisent des travaux à forfait.

Ces coopératives existent depuis 1938. Elles se sont multipliées à une grande vitesse au début de leur histoire. Parce qu'elles ne faisaient qu'exécuter des contrats de récolte pour

le compte d'industriels, leur situation était plutôt instable à cette époque. Au cours de la fin des années 1970, une opération de consolidation s'est mise en place afin de reconnaître leur importance et d'assurer un cadre d'actions plus favorable. Afin de les aider à se professionnaliser, le gouvernement a adopté un décret pour faire en sorte qu'il n'existe qu'une seule coopérative forestière par unité de gestion. Plusieurs fusions de coopératives ont aussi été encouragées. Le gouvernement a aussi mis en place un cadre de gestion qui lui permettait, pendant 10 ans, de confier aux coopératives un droit de premier refus d'exécution pour 50 % des travaux d'aménagement à réaliser.

La Conférence des coopératives forestières du Québec (CCFQ) a été fondée sur cette lancée, en 1985 (FQCF s.d). Les activités des coopératives se sont diversifiées continuellement depuis les années 1980. Elles ont accru leur présence en récolte (voirie, coupe et transport de bois), en sylviculture, en production de plants forestiers, en travaux techniques, en récolte et transformation de produits forestiers non ligneux (PFNL), en vente d'approvisionnement en biomasse ou d'énergie et en transformation primaire du bois.

La Fédération québécoise des coopératives forestières a pris le relais de la CCFQ. Ses fonctions sont les suivantes :

- Favoriser la concertation entre les coopératives;
- Effectuer des représentations en faveur des coopératives :
 - auprès des autorités politiques,
 - des relations gouvernementales auprès de plusieurs ministères,
 - des autres associations du secteur forestier,
 - de l'ensemble du mouvement coopératif québécois, canadien et international;
- Soutenir le développement des coopératives avec les activités suivantes :
 - offrir des services-conseils (gestion des RF, gestion financière, vie coopérative, soutien à la gouvernance, formation diverse, développement de projets de biomasse, etc.),
 - réaliser des projets structurants (planification stratégique pour le réseau, R et D, analyse de marchés, développement de divers partenariats avec des acteurs du secteur forestier ou du milieu coopératif, etc.),
 - mettre en place des ententes commerciales pour utiliser le pouvoir d'achat du réseau et le mettre au service de l'ensemble des coopératives,
 - offrir du financement pour les projets des coopératives;

- Les membres de la Fédération doivent se conformer aux obligations suivantes :
 - en lien avec la gouvernance (avoir un administrateur ou un conseiller externe au conseil d'administration, former les administrateurs et les conseils d'administration, procéder à un diagnostic organisationnel tous les trois ans et obtenir une évaluation de la situation financière annuelle),
 - fournir des informations à la Fédération chaque année;
- La Fédération dispose d'une équipe de 10 professionnels pour administrer l'organisation et offrir des services aux membres.

Au début des années 2000, la CCFQ a participé à la Commission parlementaire sur les orientations du gouvernement à l'égard des négociations avec les autochtones. La CCFQ a soumis un mémoire dans lequel elle présente la coopération comme un excellent moyen de forger des liens avec les communautés autochtones. Des valeurs communes, telles que la solidarité, l'esprit communautaire et la démocratie, sont appelées à devenir les piliers d'une telle relation. Ainsi, dès le début des années 2000, la FQCF a la volonté d'accompagner des communautés autochtones dans la mise en place de coopératives forestières (Ryan 2011).

3.2. Les principaux types de coopératives forestières au Québec

Plusieurs types de coopératives existent au sein du secteur forestier mondial (Charbonneau 2016) : les coopératives de solidarité, les coopératives de travailleurs forestiers et les coopératives de producteurs (ou de propriétaires). Ailleurs dans le monde, il existe aussi des coopératives forestières communautaires. Ce type de coopérative n'est pas présent au Québec, parce que le mode de tenure ne le favorise pas.

3.2.1. Coopératives de solidarité

Ce type de coopérative soutient prioritairement les activités liées à l'économie sociale (MDEIE 2000), c'est-à-dire qu'il intègre des démarches misant sur la démocratie, le partenariat et la prise en charge des collectivités (Awashish 2013). Les principales caractéristiques de ce type de coopérative sont (MDEIE 2000) :

- la diversification des membres;
- l'ouverture au partenariat;
- le regroupement de deux des trois catégories de membres suivantes : a) membres utilisateurs, b) membres travailleurs, c) membres de soutien (personne intéressée par un quelconque projet de la coopérative).

Sur le plan forestier, ce type de coopérative peut être formé de travailleurs sylvicoles, d'autres utilisateurs des ressources du territoire forestier, de propriétaires d'usines de transformation et de communautés. Au Québec, quelques coopératives de solidarité ont été impliquées dans la gestion des projets de forêts communautaires, dont la Coopérative de la Rivière-aux-Saumons au Lac-Saint-Jean ou la Coopérative Quatre-Temps au Petit Saguenay. C'est aussi le modèle qu'ont choisi les travailleurs issus de la communauté de Pikogan.

3.2.2. Coopératives de travailleurs forestiers

Il existe deux types de coopératives de travailleurs, soit la *coopérative de travail* et la *coopérative de travailleurs actionnaires*. Dans les deux cas, l'objectif est de fournir du travail aux membres (MDEIE 2000).

Au sein du milieu forestier québécois, on parle généralement de coopératives de travailleurs forestiers classiques (équivalent de la coopérative de travail), c'est-à-dire que seulement les travailleurs sont membres et ils sont propriétaires collectifs de la coopérative. Dans la coopérative de travailleurs actionnaires, c'est la coopérative qui détient des actions dans l'entreprise forestière, par les membres individuellement. Il s'agit de « coopérative regroupant les employés d'une compagnie forestière [et] dont le but est d'acquérir et de détenir collectivement des actions de cette compagnie, pourvu [qu'elle leur] fournisse du travail » (Charbonneau 2016). Ce deuxième modèle est cependant minoritaire dans le secteur forestier.

Le désir des habitants de se prendre en charge avec leur territoire a fait émerger le modèle de la coopérative de travail (Ryan 2011). Le système de concessions forestières avait permis aux grandes entreprises privées de développer un pouvoir économique et social très fort sur les communautés. Les coopératives de travailleurs devenaient un moyen de modifier les conditions de travail difficiles qui étaient la norme à l'époque des grands industriels de l'industrie des pâtes et papiers (Ryan 2011). « Les coopératives forestières sont nées du désir des travailleurs forestiers d'échapper à l'exploitation et à l'oppression de l'autorité patronale et de pouvoir se consacrer à leur travail sans être freinés par l'arrière-pensée de travailler pour le profit du capitalisme (CCFQ 1979) ».

Ces coopératives, très répandues au Québec, ont toujours eu un impact réel sur le développement socioéconomique des régions. Il s'agissait souvent du seul employeur au sein de communautés (Ryan 2011). Cette forme d'entrepreneuriat collectif est de plus en plus reconnue comme une option de développement régional au Québec (MDEIE 2000).

3.2.3. Coopératives de propriétaires forestiers et de producteurs

Ce type de coopérative est surtout présent sur les portions de territoire où il y a beaucoup de tenures privées (Charbonneau 2016). La coopération entre les propriétaires peut se faire à plusieurs niveaux. Au Québec, la majorité des coopératives de producteurs sont des groupements forestiers qui sont passés du modèle de la compagnie à capital-actions à celui de coopérative. Elle peut être liée à (Charbonneau 2016) :

- l'information (éducation pairs à pairs, échanges d'informations, de techniques, de conseils et d'expériences);
- l'équipement (partage d'équipements pour la construction de chemins forestiers ou l'exploitation forestière);
- l'obtention de services (accès à des services professionnels de gestion de la forêt ou des services d'exécution de travaux de récolte ou de mise en valeur);
- la commercialisation (commercialisation collective des produits tirés des forêts individuelles);
- la gestion (planification coordonnée).

Ces coopératives permettent aux propriétaires d'augmenter leurs liens directs avec la chaîne d'approvisionnement et la communauté locale. Elles peuvent également, en réduisant les coûts fixes ou les coûts d'administration des propriétaires, aider ceux-ci à améliorer ou à maintenir leurs revenus à long terme (Charbonneau et Guillotte 2016).

3.3. Les possibilités des coopératives forestières

La section 3.3. s'inspire principalement des travaux de la FQCF³ et d'organismes gouvernementaux⁴. De plus, afin de mieux comprendre la cohésion sociale émergente du phénomène coopératif, la thèse de Gingras (2007) est mise de l'avant. Un tableau comparatif des modes de participation selon les types d'organisations (coopératives, OBNL, entreprise privée) est présenté à l'Annexe 1. Dans les sections qui suivent, il sera question des opportunités qu'offrent les coopératives forestières.

3.3.1. Pour les travailleurs et les entrepreneurs

3.3.1.1. Influencer les conditions de travail et les décisions de l'entreprise

Comme mentionné plus tôt, les coopératives de travailleurs ont été créées dans le but d'offrir les meilleures conditions d'emploi pour leurs membres (Ryan 2011). Ainsi, deux grands principes permettent aux membres d'influencer leurs conditions de travail (CCFQ 1979) :

- a. « Les propriétaires sont en même temps les travailleurs;
- b. Les membres-travailleurs participent au pouvoir en orientant et contrôlant la coopérative de façon démocratique (une personne = un vote)».

Dans ce modèle, les membres (travailleurs) sont à la fois travailleurs et copropriétaires de l'entreprise. La participation des travailleurs membres à l'assemblée générale (AG) permet « la définition des objectifs et l'orientation de l'entreprise » (MDEIE 2000). Cette assemblée a autorité sur le conseil d'administration (CA) et ce sont les membres de l'assemblée qui y élisent les administrateurs. Cette affirmation doit cependant être nuancée. La *Loi sur les coopératives* prescrit les pouvoirs de l'assemblée générale et ils ne sont pas illimités. Leurs pouvoirs principaux consistent à nommer les administrateurs et à déterminer le partage des excédents ou à nommer le vérificateur. L'AGA ne peut pas prendre de décisions qui appartiennent au conseil d'administration, comme embaucher ou congédier le directeur général ou établir les politiques internes. Cependant, la transparence est importante et généralement, le conseil d'administration doit présenter clairement les orientations et les résultats de la coopérative à l'ensemble des membres afin de les mobiliser pour le succès de la coopérative.

À la différence de l'assemblée générale, qui est impliquée uniquement sur le plan stratégique, le CA s'occupe de la gestion. Ce dernier a autorité sur la direction de l'entreprise. La direction des entreprises peut prendre la forme de divers comités de gestion qui s'occupent du fonctionnement des opérations. Ainsi, il s'agit d'une structure de gestion participative (MDEIE 2000). Encore une fois, il importe de bien nuancer cette disposition. Le conseil d'administration exerce son rôle **uniquement** lorsqu'il est réuni en séance officielle. Dans le quotidien d'une coopérative de travailleurs, l'autorité de la coopérative est exercée par l'équipe de direction, qui détient alors tous les pouvoirs. Le rôle du conseil d'administration consiste à tracer les orientations, à établir les politiques et à

3 CCFQ 1979, FQCF s.d., Ryan 2011, FQCF 2017.

4 MDEIE 2000, MESI 2012, MESI 2018, MAMROT 2011, Parkins et Beckley 2001.

en effectuer le suivi. L'un de ses rôles importants consiste à adopter le budget de l'année et à s'assurer qu'il est respecté, même s'il doit parfois considérer des événements imprévus pour l'adapter.

Pour l'association de travailleurs, un membre peut choisir de s'impliquer uniquement sur le plan stratégique (en participant aux AG) ou de s'investir du côté opérationnel (en se faisant élire au CA). Le CA entérine les décisions de la direction générale concernant, par exemple, la localisation des chantiers et la rémunération liée aux contrats, de même que l'organisation des camps forestiers et des horaires de travail. Par des résolutions en AG, certaines coopératives ont choisi, par exemple, de concentrer leurs activités près de la communauté d'accueil ou de se diversifier dans d'autres secteurs.

3.3.1.2. Rétention de la main-d'œuvre et développement des compétences professionnelles

Le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI) mentionne que les coopératives de travailleurs constituent «un moyen efficace d'assurer une relève aux propriétaires d'entreprises, de contribuer à la rétention de la main-d'œuvre ou d'améliorer la capitalisation» (MESI 2012). Cette idée est reprise par la FQCF: «Les coopératives de travail, de par leur nature et leur structure démocratique, sont bien positionnées pour poser des actions tangibles et cohérentes afin d'améliorer le sentiment d'appartenance et favoriser la rétention de leur main-d'œuvre.» (FQCF s.d) Dans cette optique, le développement de la main-d'œuvre et des compétences professionnelles ont toujours fait partie de la culture des coopératives (Ryan 2011). Favoriser l'éducation des membres est l'un des principes d'action des coopératives énoncés ci-dessus (point 2.2.). En ce sens, la Politique d'accompagnement des nouveaux travailleurs sylvicoles MFOR, mise en place par Emploi-Québec (avec l'étroite collaboration de la FQCF) peut servir d'exemple (Boileau 2015)⁵. Ce programme de formation a été développé à la fin des années 1990 en collaboration avec le Fonds de lutte contre la pauvreté et la réinsertion sociale. Il consiste à aider les travailleurs à traverser la période d'apprentissage en lui offrant une subvention salariale, le paiement d'une partie de ses équipements et surtout en mettant à leur disposition une formation adaptée sur le site de production. Ce programme s'adresse à des recrues sans expérience ou à ceux qui sont déjà expérimentés, mais qui veulent développer une nouvelle compétence professionnelle.

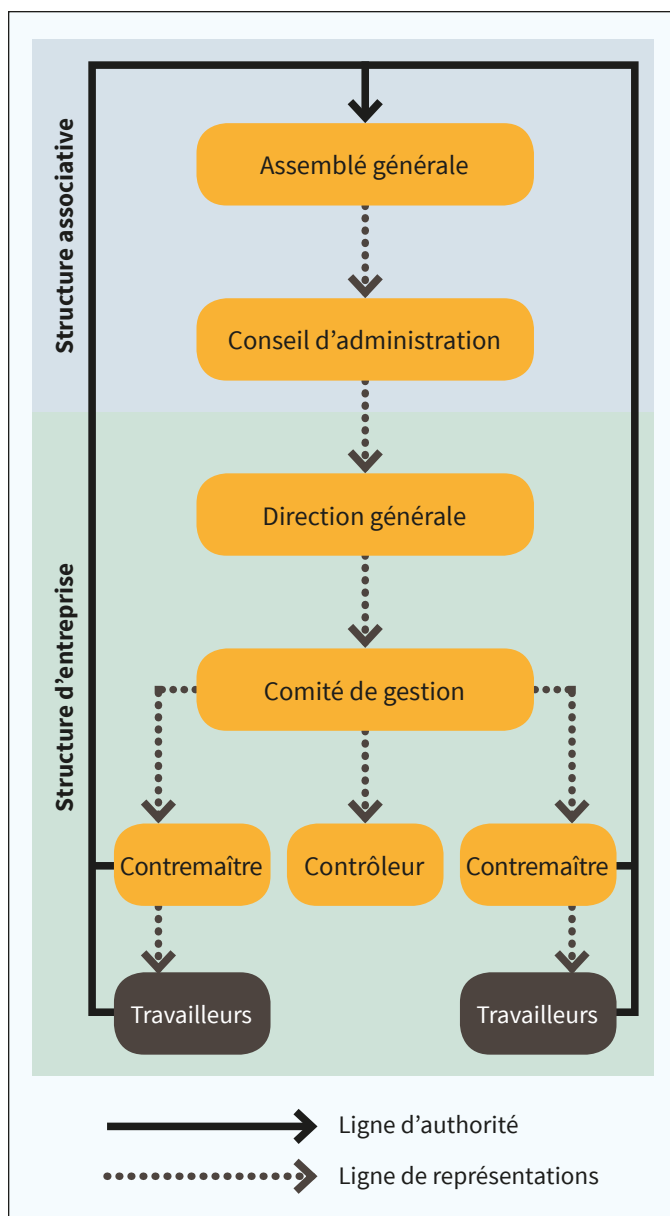


Figure 2. Structure des coopératives

Source : MDEIE 2000

⁵ Le programme est offert aux entreprises par Emploi-Québec : <http://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/citoyens/developper-et-faire-reconnaitre-vos-compences/formation/mesure-de-formation-de-la-main-doeuvre>. Les associations du milieu forestier qui font des travaux sylvicoles peuvent en bénéficier. La FQCF administre le budget associé aux formations MFOR (FQCF, s.d.).

Par ailleurs, le soutien au développement de la main-d'œuvre peut s'effectuer avec la FQCF, grâce à de nombreuses interventions tant pour aider la gestion des ressources humaines que pour offrir des formations spécifiques aux métiers exercés ou pour apprendre le fonctionnement coopératif ou le rôle d'administrateur.

3.3.1.3. Valoriser les échanges d'expertise

Le réseau des coopératives offre de nombreuses possibilités d'échange d'expertise (Ryan 2011). Le réseautage et l'échange d'expertise sont reconnus comme des conditions gagnantes pour le développement, l'amélioration de la compétitivité et la durabilité d'une entreprise. Il favorise le partage d'informations, de ressources et de compétences (Turyakira et Mbidde 2015). Les coopératives, en ayant des valeurs axées sur la solidarité et la collaboration, sont généralement actives au sein de leurs réseaux. Sur le plan forestier, le réseau coopératif est développé, particulièrement grâce à la présence de la FQCF. La Fédération des coopératives forestières du Québec a été fondée dans le but de défendre les intérêts des coopératives forestières qui, initialement, se trouvaient éloignées et communiquaient peu entre elles. Puisque les défis de ces coopératives sont souvent les mêmes, la FQCF constitue une possibilité de réseautage à plusieurs niveaux entre les coopératives forestières. Les échanges d'expertise s'effectuent parfois de manière informelle à travers les différents comités sectoriels internes, comme le comité de sylviculture, de production de plants ou de récolte et maintenant

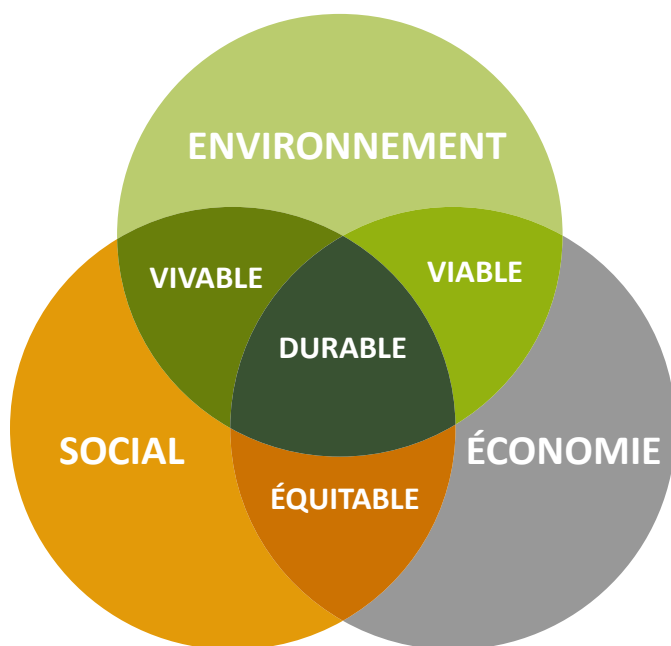
celui des coopératives forestières autochtones. Ces comités servent à diffuser des informations, à recueillir les avis des coopératives et à connaître tous les besoins qui sont exprimés par les représentants des coopératives. Selon la FQCF, les participants aiment beaucoup apprendre comment cela se passe «ailleurs». Le partage d'expertise s'effectue aussi d'une manière plus formelle à travers différents exercices de *benchmarking* qui constituent des occasions pour échanger sur les meilleures pratiques. Enfin, le lien de la FQCF avec les autres réseaux issus du secteur forestier ou les fédérations de coopératives d'autres secteurs offre aussi des occasions d'échanger des expertises. Parfois, des liens sont créés avec des réseaux qui se situent ailleurs au Canada ou à l'étranger.

3.3.2. Pour les communautés

3.3.2.1. Durabilité des communautés

L'importance du développement durable a pris de l'ampleur au cours des vingt dernières années, autant au sein des stratégies gouvernementales que dans la culture populaire (MAMROT 2011, MAMOT 2017). Au Québec, selon la *Loi sur le développement durable*, ce concept est défini comme «un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le développement durable s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement⁶».

Le mouvement coopératif s'inscrit dans cette lancée de deux manières. Premièrement, il s'agit d'une entreprise qui a une fin économique et qui crée des emplois. La finalité d'une telle entreprise consiste à satisfaire un besoin. Le rendement se calcule donc sur le lien d'usage plutôt que sur le capital. C'est le fondement même du développement durable pour lequel le volet économique ne sert qu'à satisfaire des besoins humains. Les coopératives ont le potentiel d'influencer le milieu socioéconomique d'une communauté. La description des coopératives forestières existantes en milieu autochtone (présentée à la section 5) aborde brièvement l'impact socioéconomique qu'elles peuvent avoir dans leur milieu. Le lien entre l'amélioration des conditions socioéconomiques et les perspectives de durabilité des communautés est présenté en détail au sein des travaux du Service canadien des forêts (Parkins et Beckley 2001). Selon ce dernier, la durabilité d'une communauté est surtout favorisée lorsque le taux d'émigration est faible et qu'un fort pourcentage de la population est actif (Parkins et Beckley 2001). Dans le cas des communautés



6 Site web du MDDELCC : www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/definition.htm.



Figure 3 : Pourquoi créer une coopérative ?

autochtones, le taux d'inactivité élevé (Awashish 2013) est potentiellement un des facteurs qui nuit aux perspectives de durabilité. Les coopératives qui œuvrent dans ces milieux peuvent avoir une vision axée sur la création d'emplois et les retombées économiques locales. Deuxièmement, l'engagement envers la communauté fait partie des principes fondateurs des coopératives (voir le point 2.2.). Cet engagement naît du fait que les travailleurs fondateurs des coopératives sont également les résidents des communautés d'accueil des coopératives.

3.3.2.2. Facteur de cohésion sociale

La cohésion sociale représente : « le niveau de partage de valeurs et d'intérêts entre des individus qui se regroupent pour participer, pacifiquement, à diverses entreprises communes desquelles chacun peut tirer équitablement profit » (Maxwell 1996, Jenson 1998, Bernard 1999 [dans Gingras 2007 : 37]). La cohésion sociale d'une communauté peut être favorisée par la présence d'une coopérative, notamment en créant un cadre de démocratie participative basé sur la solidarité et l'équité (Gingras 2007). Le lien entre les coopératives et la cohésion sociale passe par la notion de responsabilisation individuelle. En effet, les membres des coopératives forestières développent souvent un sentiment de responsabilité par rapport à leur territoire forestier ou à leur milieu socioéconomique (Gingras 2007). Les décisions prises collectivement par les membres favorisent la cohésion sociale. En ce sens, les coopératives ont été créées pour « répondre aux besoins d'insertion économique et professionnelle exprimés par leurs communautés » (Gingras 2007). Elles représentent « l'instrument ou le moyen par lequel ces individus réaliseront leur entreprise commune, et ce, dans une perspective d'équité entre les membres, les coopératives forestières peuvent actualiser ou promouvoir la cohésion sociale au sein de leurs communautés d'appartenance » (Gingras 2007). De plus, l'un des principes d'action des coopératives (présentés à la section 2.2) est l'adhésion ouverte à tous.

4. Développement local et particularités des coopératives en milieu autochtone

4.1. CDEPNQL

La Commission de développement économique des Premières Nations du Québec et du Labrador (CDEPNQL) est mandatée par l'Assemblée des chefs des Premières Nations du Québec et du Labrador (APNQL) pour représenter, promouvoir, soutenir et défendre les intérêts des Premières Nations en matière de développement socioéconomique, tout en respectant les parties prenantes du milieu et l'autonomie locale des communautés⁷. Concrètement, la CDEPNQL vise l'amélioration des capacités entrepreneuriales et la diversification de l'économie des Premières Nations, afin de favoriser une plus grande autonomie économique. Depuis 2014, la CDEPNQL travaille avec le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) afin de déterminer le potentiel de contribution de la coopération pour stimuler le développement des communautés. Une ressource au sein de la CDEPNQL est spécialement dédiée à l'économie sociale. Enfin, la Commission a organisé en 2017 un événement pour promouvoir l'économie sociale, dont le modèle coopératif. D'ailleurs, lors de cet événement, la Coopérative de Pikogan était l'une des entreprises mises de l'avant pour démontrer le potentiel du secteur.

La CDEPNQL a pour mandat et objectifs de faire rayonner le modèle coopératif auprès des milieux autochtones partout au Québec. En ce sens, elle vise à :

- promouvoir et sensibiliser les Premières Nations au modèle de l'économie sociale;
- offrir du soutien et de l'accompagnement aux individus, aux groupes et aux communautés des Premières Nations, ainsi qu'aux entreprises d'économie sociale des Premières Nations;
- favoriser le démarrage et l'expansion de projets d'entreprises en économie sociale en milieu autochtone;
- développer des outils et des formations spécifiques en économie sociale;
- appuyer les initiatives communautaires ainsi que la mise en place de projets en économie sociale ayant un impact structurant dans différents milieux;

- réseauter et développer des partenariats auprès des organisations autochtones et allochtones, ainsi qu'auprès des instances gouvernementales;
- veiller à la production et au transfert des connaissances en économie sociale.

4.2. Économie sociale en milieu autochtone

Les Autochtones ont probablement toujours fait du commerce entre eux (CSSSPNQL 2018). Lorsque les Européens sont arrivés sur le territoire, les Autochtones ont fait du commerce avec eux. «La présence des allochtones sur leur territoire était en grande partie acceptée par les Premières Nations, car il y avait des opportunités de faire de bonnes affaires» (CSSSPNQL 2018: 20). À partir de 1763, avec la Proclamation royale, les Premières Nations semblent vues comme un obstacle au développement économique (CSSSPNQL 2018). Aujourd'hui encore, l'héritage colonial continue de marquer l'économie des Premières Nations. Comme l'explique Awashish (2013, p. 54), le développement de la région de la Mauricie «a eu des conséquences très néfastes sur les collectivités atikamekw ainsi que sur leur mode de fonctionnement traditionnel. L'exploitation forestière, l'aménagement de barrages hydroélectriques sur la rivière Saint-Maurice ainsi que la construction du chemin de fer au courant du siècle dernier sont parmi les multiples exemples de ce développement dans la région. Pour les aînés atikamekw, ce développement a été effectué sans leur consentement et sans leur implication». Ainsi, une certaine méfiance envers le développement s'est installée auprès de la nation atikamekw.

À partir des années 1970, le développement économique est perçu comme un moyen pour les Autochtones de se libérer du contrôle gouvernemental (CNGPN 2007 [dans CSSSPNQL 2018]). Le gouvernement du Québec adopte, en 1985, une résolution reconnaissant le droit aux Premières Nations de participer au développement économique et d'en bénéficier, mais cela entre en conflit, encore aujourd'hui, avec la *Loi sur les Indiens*.

⁷ Pour plus d'information, consulter le site web de la CDEPNQL : <http://cdepnql.org>.

En 2013, une définition de l'économie sociale a été élaborée par la Cree Social Economy Regional Table (CSERT):

L'économie sociale profite à la communauté, elle habilite et encourage les individus et les communautés à travailler collectivement et en coopération dans l'élaboration et le renforcement de projets et d'entreprises de proximité, en partant de la base. Les projets et les entreprises d'économie sociale créent des emplois durables et gratifiants qui contribuent à la qualité de vie et au mieux-être des individus et de la communauté dans son ensemble en préservant les valeurs culturelles et traditionnelles des Cris d'Eeyou et d'Eeyou Istchee. Ce faisant, l'économie sociale encourage la richesse collective et la pérennité. [traduction libre] (Niska, 2013: 7 [dans CSSSPNQL 2018: 23]).

Cette convergence entre l'économie sociale et le développement local des Premières Nations amène un contexte favorable au développement des coopératives, comme le démontre la présence d'un mouvement coopératif bien établi dans plusieurs communautés autochtones du Canada⁸ (Langevin-Tétrault 2006 [dans Awashish 2013]). En effet, les coopératives «représentent un modèle d'organisation qui correspond aux valeurs et aux pratiques des Premières Nations, dont la conception de la propriété commune. Par ailleurs, les notions d'économie sociale et de développement local sont étroitement liées à la méthode de gestion des coopératives, en ce qu'elles trouvent leurs sources dans une démarche misant sur la démocratie, le partenariat et la prise en charge des collectivités locales» (Lévesque 2002 [dans Verrier et Awashish 2012, p. 23]).

Selon Awashish (2013), les coopératives permettent de concilier les idéaux du mode de vie traditionnel autochtone et le contexte économique actuel. Par exemple, l'historique de mise en commun des ressources entre les familles et les idéaux de consommation égalitaire présents chez les Atikamekw reprennent cette idée de développement axé sur le collectif. D'autre part, le développement du modèle coopératif semble convenir aux communautés autochtones qui se trouvent en région éloignée, comme illustré par la présence de nombreuses coopératives chez les Inuit (voir le point suivant). Toutefois, l'éloignement peut amener aussi des difficultés, telles que l'accès aux marchés et les coûts de transport.

Tableau 1. Lien entre les valeurs et les principes coopératifs et le contexte autochtone

Valeurs et principes coopératifs ^A	Valeurs autochtones ^B
Démocratie	Importance accordée au groupe; à l'harmonie collective
Égalité	Importance du droit des individus, respect de la dignité et de l'autonomie personnelle
Équité	Générosité et partage
Solidarité	Importance des aînés et de leurs savoirs
Éducation, formation, information	
Participation économique des membres	Accumulation de richesse a moins d'importance que la valeur d'une personne
Engagement envers la communauté	Importance de mettre en valeur l'héritage culturel et la langue d'origine

A Comme décrit au point 2.2.

B Tiré de «Indians values, attitudes and behaviors, together with educational consideration»; Joann Sebastian Morris (n.d.) propose une liste de valeurs et de comportements amérindiens [dans Awashish 2013].

À travers ces principes coopératifs et leurs échos dans les valeurs autochtones⁹, on peut développer un lien bien tangible entre l'économie et un développement en phase avec la culture locale. De plus, pour les communautés autochtones, les bienfaits collatéraux des entreprises d'économie sociale sont multiples (voir le tableau 2).

⁸ La section suivante traite en ce sens des coopératives chez les Inuit.

⁹ «Les éléments définis proposent un cadre de valeurs et de principes dans lequel les autochtones et les Atikamekws peuvent s'identifier. Certes, il est difficile aujourd'hui de mesurer le degré et l'ampleur de ces valeurs et principes. Toutefois, la source demeure. Il est évident et concret, pour la plupart des organismes et des organisations autochtones, que le développement ainsi que la promotion des programmes et des projets sociaux, culturels et économiques issus des communautés soient en lien avec certaines de ces valeurs et principes fondamentaux.» (Awashish 2013, p. 62-63).

Tableau 2. Exemples de bienfaits collatéraux des entreprises d'économie sociale

Exemples de bienfaits		
Sociaux	Culturels	Économiques
Diminuent l'isolement.	Encourage le dialogue et créent des ponts entre les cultures.	Contribuent à l'intégration à un travail saisonnier stable.
Créent un sentiment d'appartenance.	Stimulent la réappropriation et le maintien de la culture.	Stimulent l'économie locale.
Permettent de tisser des liens entre les communautés des Premières Nations.	Renforcent l'identité culturelle et valorise l'histoire des Premières Nations.	Créent des emplois.
Contribuent à la réconciliation entre nations en augmentant le dialogue et en facilitant une meilleure compréhension historique par la sensibilisation et l'éducation.	Contribuent à la sauvegarde de la culture en offrant une vitrine permettant à ceux qui pratiquent les arts traditionnels.	Contribuent à sortir les gens du système de l'aide au revenu.
Chez les aînés : diminuent le besoin d'hospitalisation et permettent de documenter et de garder les savoirs ancestraux vivants, notamment par la transformation de plantes médicinales.	Offrent la possibilité de réapprendre la langue de leurs ancêtres.	Mobilisent les gens de la communauté qui offrent leurs services bénévolement et tissent des liens entre eux.
Chez le jeunes : développent les compétences et la résilience, cultivent le sentiment d'estime de soi, de confiance, de fierté de la culture et de la langue et offrent l'accès à des formations et à des modules d'immersion en milieu de travail.	Revendiquent un plus grande reconnaissance politique et financière de la culture, des arts et des artisans autochtones.	
Dans les communautés : contribuent à l'apaisement des tensions sociales et du climat souvent perturbé pas les épisodes de crises sociales.		

Source : CSSSPNQL 2018 : 33

4.2.1. Exemples d'un réseau de coopératives chez les Inuit

Au Canada, on compte 133 coopératives avec une majorité de membres autochtones. Elles sont généralement localisées dans des communautés éloignées et peu peuplées (Awashish 2013). De manière générale, la coopération a toujours été essentielle à la survie des Inuit (Girard et Ninacs 2006). En effet, le contexte géographique limite l'offre de biens et de services pour les citoyens. Dans de telles conditions, les coopératives représentaient un moyen pour les citoyens de se protéger eux-mêmes des famines ou des injustices. Cette situation explique en partie pourquoi les coopératives se sont orientées vers l'approvisionnement et la distribution alimentaire.

Avec le temps, ces coopératives sont devenues d'importants employeurs au Nunavik (Girard et Ninacs 2006). Par la suite, le modèle coopératif a été privilégié par de nombreuses communautés inuit pour se réapproprier leur autonomie et organiser la mise en marché de l'artisanat. Les coopératives du Nord-du-Québec ont leur fédération. La Fédération des coopératives du Nouveau-Québec aide les organisations locales avec les enjeux de participation des membres, la formation à la vie coopérative, la sensibilisation des jeunes, l'appui aux gérants, la formation professionnelle et le développement des compétences¹⁰.

10 Pour plus d'informations sur la Fédération des coopératives du Nouveau-Québec, consulter : www.fcng.ca/fr.

5. Mouvement des coopératives forestières en milieu autochtone

L'information colligée dans cette section vient principalement de documents fournis directement par les coopératives, ainsi que des discussions des rencontres de la table de concertation. En effet, les représentants des coopératives ont été invités à réviser et à participer à la rédaction des sections de texte les concernant.

5.1. Présentation des coopératives forestières existantes

Il existe déjà quelques coopératives forestières autochtones. Leur durabilité et les succès qu'elles connaissent démontrent la pertinence de ce modèle, même si elles doivent relever encore plusieurs défis. Voici les cas qui ont été recensés.

5.1.1. Coopérative de solidarité de Pikogan

5.1.1.1. Historique

En 2005, le Conseil de bande de Pikogan (aussi appelé Abitibiwinini) investit dans la mise en place d'un partenariat entre leur communauté et deux coopératives forestières.



Figure 4. Signature de l'entente en 2005



Figure 5. Signature de l'entente en 2010

Au départ, en 2003, pour alléger son fonctionnement dans la gestion des travaux sylvicoles non commerciaux, Tembec, comme client, a demandé à deux coopératives forestières, soit la Coopérative forestière du Nord-Ouest (CFNO) et la Coopérative de travailleurs sylvicoles Abifor de s'associer pour constituer CFOR, une compagnie dont les actions étaient réparties entre les deux coopératives. En 2005, le Conseil de bande Abitibiwinini de Pikogan s'est joint à l'actionnariat, les trois partenaires détenant chacun le tiers des actions. Les trois entités partagent des valeurs communes.

Puisque la communauté souhaitait mieux organiser ses travailleurs pour augmenter les retombées, la Coopérative de solidarité de Pikogan a été constituée en 2009. Cette émergence a été appuyée par la Coopérative Abifor, la FQCF et la Coopérative de développement régional de l'Abitibi-Témiscamingue. Elle devient d'ailleurs membre de la FQCF dès sa constitution. En 2010, la CFNO se retire du partenariat et la Coop de Pikogan la remplace comme actionnaire au sein de CFOR. Le partage des actions de CFNO est effectué entre la nouvelle coopérative de Pikogan et celle d'Abifor. Aujourd'hui, l'actionnariat de CFOR est le suivant : Abifor 41,5 %, Abitibiwinini 27,5 %, Coop Pikogan 13,5 % et un autre entrepreneur forestier de la région pour 17,5 %.

5.1.1.2. Structure et activités (type, nombre d'emplois, chiffre d'affaires, partenaires)

Les trois entités qui composent la coopérative de solidarité ont des rôles propres, mais partagent des valeurs communes (Pikogan et al. 2017).

- **Conseil de bande:**

Ce dernier offre soutien et pouvoir politique pour aller chercher les contrats en forêt publique. Son objectif au sein de la coopérative de solidarité est de soutenir la création d'emplois, et ce, au bénéfice de la communauté. La coopérative demeure toutefois indépendante du conseil. Un représentant du conseil, non élu, siège au conseil d'administration de la Coopérative.

- **CFOR:**

Cette entité de gestion, qui appartient aux coopératives, possède l'expertise nécessaire sur les plans technique et forestier pour planifier et encadrer du point de vue administratif les travaux. Elle s'occupe surtout de l'encadrement, du contrôle de qualité, des ententes de réalisation de travaux sylvicoles (ERTS) et de la répartition des travaux sylvicoles.

- **Coopérative de solidarité de Pikogan :**

L'exécution des travaux et la formation des membres reviennent à cette entité. Elle s'occupe également de mobiliser les membres et de faire la démonstration des retombées du modèle d'affaires collectif auprès de la communauté.

La coopérative a un chiffre d'affaires de deux millions de dollars. Il s'agit d'un des seuls employeurs de la communauté, à l'exception du conseil de bande. Elle est en croissance constante. En 2009, elle comptait 14 membres-travailleurs; ceux-ci avaient réalisé 300 ha de débroussaillage. Puis, en 2016, elle comptait 17 membres qui ont réalisé 477 ha de débroussaillage (Pikogan *et al.* 2017). Une nouvelle activité s'est ajoutée au débroussaillage, à la coupe de ligne, au déboisement et aux contrats pour la SOPFEU : il s'agit de la préparation de terrain. La Coopérative a réussi à obtenir du financement pour acquérir des équipements à la fine pointe de la technologie pour effectuer du scarifiage. Puisque la Coopérative Abifor a aussi investi en même temps, les deux continuent de collaborer pour développer leur expertise dans ce domaine. Elles deviennent des chefs de file de cette activité dans la région.

De plus, la coopérative s'est développée dans le secteur minier. Plusieurs membres autochtones sont actuellement formés pour l'exploration en partenariat avec d'autres entreprises privés.

La coopérative de solidarité de Pikogan est membre de la FQCF.

5.1.1.3. Vision et retombées dans la communauté

La coopérative de solidarité concilie ses idéaux de modèle communautaire avec la nécessité pratique pour la communauté de créer des emplois durables. Une forte vision entrepreneuriale permet à la coopérative de solidarité de performer dans l'exécution des travaux, tout en mobilisant la communauté au sein de ce projet d'affaires collectif. La formation des membres occupe une place très importante. Ceux-ci participent de plus en plus en assemblée générale (Pikogan *et al.* 2017). La coopérative veut rayonner au sein de sa communauté. Avec le conseil de bande, elle est l'un des principaux employeurs dans la communauté. Depuis tout récemment, elle fait partie de la chambre de commerce d'Amos et participera au Gala élite dans deux catégories (investissement de 500 000 \$ et plus et gestion proactive des ressources humaines). Le but est d'augmenter la notoriété de l'entreprise coopérative.

La coopérative assure des retombées économiques importantes, tous les revenus qu'elle génère constituent des ajouts pour faire rouler l'économie de la communauté. Elle procure aussi des emplois à plusieurs personnes issues de la communauté et elle tente d'exploiter toutes les compétences disponibles tout en essayant d'en ajouter. Elle constitue aussi une école démocratique pour les membres qui siègent au conseil d'administration. De plus, la Coopérative s'implique dans la communauté, en offrant notamment des commandites pour soutenir des activités, souvent en ciblant ceux qui représentent des modèles pour les jeunes, comme des joueurs de hockey talentueux qui doivent, par leur exemple, démontrer l'importance de la persévérance.

5.1.2. Coopérative de travail Inter-Nations

5.1.2.1. Historique (formation)

La coopérative de travail Inter-Nations (CTIN) a été constituée à Opitciwan en 2009 (CTIN 2018). Il s'agit d'une initiative issue de sylviculteurs atikamekw qui s'étaient retrouvés sans emploi pendant deux ans, soit en 2007 et en 2008 (Awashish et Verrier 2012). Ces derniers se sont mobilisés pour prendre en main leur avenir et former une coopérative de travail (CTIN 2018). Cette initiative a commencé dans un contexte propice, puisque cette communauté est située en plein cœur de la ressource forestière et possède, en partenariat avec Produits forestiers Résolu, une usine de transformation : Société en commandite Scierie Opitciwan¹¹. De plus, il y avait un bassin de travailleurs forestiers potentiels, capable d'apprendre et d'occuper des emplois en territoire (CTIN 2018). Cette coopérative a bénéficié du soutien d'un coordonnateur externe qui a accompagné la coopérative pendant son développement. Cette personne disposait d'un vaste réseau de contacts dans le milieu forestier, ce qui a parfois permis à la Coopérative d'obtenir des ententes avantageuses.

5.1.2.2. Structure et activités (type, nombre d'emplois, chiffre d'affaires, partenaires)

L'assemblée générale élit cinq administrateurs qui composent le conseil d'administration. La gestion de l'entreprise est réalisée par l'entité Coop Inter-Nations, tandis que la gestion des opérations est déléguée à des responsables. Un responsable des ressources humaines organise le travail et les conditions des travailleurs et un responsable s'occupe de la gestion des ressources matérielles. Celui-ci assure la disponibilité et la qualité des équipements. La coopérative est indépendante du conseil de bande, mais elle bénéficie de son soutien.

¹¹ Produits forestiers Résolu possède 45 % des parts de cette coentreprise : www.pfresolu.com/installation_site.aspx?siteid=118&langtype=3084.

Du point de vue des activités, la coopérative s'est diversifiée depuis 2009 et elle réalise aujourd'hui les travaux suivants (CTIN 2018):

- reboisement (nombre total de plants mis en terre depuis 2009 : 13 985 188 arbres);
- débroussaillage (superficie dégagée depuis 2009 : 2082 ha);
- gestion de camp mobile;
- déneigement (activité commencée en 2013; en 2016, elle a fourni plus de 65 000 \$ en revenus);
- opérations forestières (projet en cours de financement pour l'expansion de la coopérative et la diversification de ses activités).

Après la seconde année d'activité (2010), le chiffre d'affaires annuel s'est maintenu entre 700 000 et 800 000 \$. En 2016 et 2017, le chiffre d'affaires a dépassé 1 000 000 \$ (CTIN 2018). En 2018-2019, la coopérative entend doubler son chiffre d'affaires. Le total des salaires versés annuellement depuis 2010 est d'à peu près 400 000 \$. Environ 40 employés saisonniers travaillent pour la coopérative (CTIN 2018). Cette dernière souhaite développer ses activités dans le secteur des opérations forestières. Elle a obtenu des garanties de volumes et elle intégrera des opérateurs autochtones en abattage-façonnage à très court terme.

5.1.2.3. Vision et retombées dans la communauté¹²

La coopérative Inter-Nations se présente comme un regroupement de travailleurs atikamekw qui ont des projets en lien avec la foresterie de proximité, la formation adaptée et le partage de connaissances (CTIN 2018). Premièrement, la coopérative a des activités économiques, c'est-à-dire réaliser de l'aménagement forestier pour plusieurs clients et approvisionner en bois l'usine de transformation locale. L'accent est aussi porté sur la création d'emplois locaux pour les travailleurs atikamekw. Concrètement, la coopérative a pour objectif de « maintenir et d'augmenter le nombre d'emplois pour les membres-travailleurs » (CTIN 2018), tout en intégrant les jeunes de la communauté qui seraient intéressés. Les travailleurs atikamekw peuvent compter sur une saison de travail d'au moins 20 semaines, soit de 800 à 1000 heures de travail (CTIN 2018). La coupe forestière permettra d'assurer 5 emplois annuels pour 1800 à 2000 heures par année par emploi. Par ailleurs, 80 % des revenus issus des services offerts par la coopérative proviennent de sociétés et d'entreprises situés à

l'extérieur de la communauté. Les salaires versés aux travailleurs constituent donc un apport de fonds important pour les familles et la vie économique locale. De plus, la coopérative s'approvisionne en carburant dans la communauté (plus de 50 000 \$ par année).

Deuxièmement, la coopérative offre plusieurs services aux travailleurs. Ces services, qui ont été demandés par les membres eux-mêmes, peuvent être perçus comme les avantages directs de la formule coopérative. Parmi ces services, on retrouve (CTIN 2018):

1. Le transport collectif pour les contrats de proximité;
2. Le transport, les repas et les couchers pour les contrats éloignés;
3. Support de 15 \$ par semaine travaillée pour les équipements de protection individuelle (ÉPI);
4. Financement par micro-crédit pour des équipements essentiels;
5. Avance de fonds (retenue sur paie suivante) pour aider les travailleurs au début des opérations».

La coopérative offre le service de déneigement avec l'équipement approprié pour l'ensemble des immeubles du conseil de bande et à des membres de la communauté. Il arrive aussi que la coopérative soutienne, par du transport collectif, des activités sportives et de loisirs. La coopérative soutient la formation professionnelle des membres et l'obtention de permis de conduire par les travailleurs.

5.1.3. Coopérative Agro-Forestière de Pointe-Bleue

5.1.3.1. Historique (formation)

Il s'agit de la plus ancienne coopérative forestière autochtone au Québec encore active. Elle a été formée en 1981 avec le but premier de faire vivre de la forêt les autochtones de la communauté qui n'avaient pas forcément de formation (SDEI 2018). C'est un regroupement de travailleurs de Mashteuiatsh qui a pris en main la création de la coopérative. À cette époque, ils réalisaient du reboisement, de l'éclaircie de plantation et de la coupe totale. Au fil des années, la coopérative s'est spécialisée en offrant divers services de formation (SDEI 2018).

¹² Cette section a été complétée grâce aux données directement fournies par les représentants de la Coopérative de travail Inter-Nations.

5.1.3.2. Structure et activités (type, nombre d'emplois, chiffre d'affaires, partenaires)

La coopérative emploie à ce jour deux contremaîtres spécialisés qui travaillent toute l'année, deux assistants-contremaîtres et 10 à 25 travailleurs saisonniers qui œuvrent en reboisement, en éclaircie précommerciale et en abattage manuel (SDEI 2018). Les deux contremaîtres sont spécialisés en formation d'éclaircie précommerciale et en abattage manuel (SDEI 2018), ainsi qu'en inventaire avant et après traitement. Depuis les années 1990, la coopérative s'est spécialisée dans la formation, et Rexforêt¹³ est leur partenaire. Elle a effectué plusieurs contrats de formation en éclaircie précommerciale et commerciale pour le ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs, Rexforêt, le secteur de développement de la main-d'œuvre (DMO) et pour la société en commandite Développement Pieuquakami Innuatsh (DPI). La valeur annuelle de ces formations est estimée à plus de 270 000 \$. De plus, la coopérative offre une formation technique en foresterie pour ses employés par Rexforêt.

5.1.3.3. Vision et retombées dans la communauté

La coopérative conserve depuis le début la mission de faire travailler «99 % d'autochtones de la communauté» (SDEI 2018). Leur devise est également restée la même depuis la création de la coopérative: «Nettoyer et planter pour l'Avenir» (SDEI 2018). La coopérative, en offrant des emplois stables, favorise un meilleur équilibre social et contribue ainsi à diminuer le taux de criminalité, le taux de chômage et d'assistance sociale (CDEPNQL 2016a). Les programmes de formation offerts par la coopérative sont uniques, car leur contenu est adapté aux valeurs autochtones. Par exemple, ils mettent l'accent sur la protection de la faune et des arbres (CDEPNQL 2016a).

5.1.4. Coopérative de solidarité Wenicec

5.1.4.1. Historique (formation)

La coopérative de solidarité a été fondée en 2009 pour répondre à des besoins généraux d'organisation de la main-d'œuvre pour la communauté de Kitcisakik (Kitcisakik 2018).



Figure 6. Les travailleurs de la Coopérative de solidarité Wenicec de Kitcisakik
Source : Revue Nikan, CDEPNQL, 2016a

13 « Rexforêt a pour mission de gérer et coordonner avec efficacité la mise en œuvre opérationnelle des mandats que lui confie le ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs dans le domaine de l'aménagement forestier, et plus spécifiquement celui de la sylviculture. » (<http://rexforet.com/>)

Le Programme spécial de rénovation de maisons de la communauté algonquine de Kitcisakik est alors mis en place, en collaboration avec la Société d'habitation du Québec (SHQ) (CDEPNQL 2016b). L'année suivante, trois maisons sont rénovées par sept membres de la coopérative grâce au soutien des Architectes de l'urgence et de la Fondation Frontiers. En 2012, une première cohorte de 20 étudiants a amorcé une formation en alternance travail-étude pour l'obtention d'un DEP en charpenterie-menuiserie. Grâce à une entente avec le Centre Polymétier, des enseignants allaient donner les cours directement dans la communauté. En 2016, 12 d'entre eux (dont 3 femmes) avaient obtenu leur diplôme et 40 maisons de la communauté avaient été rénovées. En 2021, toutes les maisons de la communauté devraient être restaurées, ce qui représente une amélioration majeure des conditions de vie des gens de la communauté (CDEPNQL 2016b).

5.1.4.2. Structure et activité (type, nombre d'emplois, chiffre d'affaires, partenaires)

La coopérative est étroitement liée à la Société économique du Conseil des Anicinapek de Kitcisakik (SEK). Elle est composée d'un conseil d'administration de neuf membres. La coopérative ne fait pas uniquement de la rénovation. Les activités qu'elle réalise sont très variées. Parmi celles-ci, il y a notamment l'abattage, l'ébranchage, le déboisement, le débroussaillage, la transformation du bois et la rénovation de maisons et de camps rustiques. Il existe un partenariat entre les gestionnaires du fonds Mikwam, un fonds pour rénover les maisons de la communauté de Kitcisakik, et la coopérative de solidarité. L'entreprise compte plusieurs partenaires locaux, surtout pour la formation des membres dans les domaines du débroussaillage, de la construction, ainsi que de la protection et de l'exploitation des territoires fauniques (Kitcisakik 2018).

5.1.4.3. Vision

Les travaux de la coopérative, dans tous les secteurs, «sont réellement bénéfiques pour le mieux-être de la collectivité et permettent de l'avancement de façon significative». Le souci de servir la communauté et de répondre à ses besoins est bien présent (Kitcisakik 2018). Plusieurs membres de la communauté préparent eux-mêmes leur bois de chauffage, mais la coopérative offre une autre solution avec des gens qui ont une formation en abattage¹⁴. La formation de la main-d'œuvre constitue un autre volet très important (Kitcisakik 2018). Les multiples partenaires de formation le démontrent. Les travailleurs de la Coopérative de Wenicec sont fiers de contribuer personnellement à l'amélioration des conditions de vie des gens de leur communauté. En plus d'avoir permis de développer leurs compétences, la formation de charpentier-menuisier leur apporte fierté et confiance en eux. Ils constituent maintenant des modèles pour les jeunes de la communauté (CDEPNQL 2016b).

14 Voir cet article de Radio-Canada : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/701092/kitcisakik-froid-abitibi-temiscamingue>.

Tableau 3. Récapitulatif des coopératives forestières autochtones

Nom	Type et lieu	Année de création	Chiffre d'affaires (2017)	Secteurs d'activités	Retombées
Coopérative de solidarité Pikogan	Coopérative de solidarité, Pikogan	2009	2 millions	<ul style="list-style-type: none"> • Débroussaillage • Coupe de ligne • Déboisement • Préparation de terrain • Scarifiage • Exploration minière • Hébergement 	<ul style="list-style-type: none"> • Emplois • Formation des membres • Rayonnement de la communauté • Commandite dans la communauté
Coopérative de travail Inter-Nations	Coopérative de travail, Opitciwan	2009	Plus de un million	<ul style="list-style-type: none"> • Reboisement • Débroussaillage • Gestion de camp mobile • Déneigement • Opérations forestières 	<ul style="list-style-type: none"> • Emplois • Développement de projets de forêt de proximité • Offre de services pour les travailleurs (transport, micro-crédit...) • Déneigement des immeubles du Conseil • Soutien pour la formation professionnelle et pour l'obtention de permis de conduire
Coopérative Agro-Forestière de Pointe-Bleue	Coopérative de travail, Mashteuiatsh	1981	S.O.	<ul style="list-style-type: none"> • Reboisement • Éclaircie • Coupe • Formation • Inventaire • Abattage manuel 	<ul style="list-style-type: none"> • Emplois • Formation • Transmission des valeurs autochtones par les formations
Coopérative de solidarité Wenicec	Coopérative de solidarité, Kitcisakik	2009	S.O.	<ul style="list-style-type: none"> • Abattage • Ébranchage • Déboisement • Débroussaillage • Transformation du bois • Rénovation 	<ul style="list-style-type: none"> • Emplois • Formation • Meilleur accès au bois de chauffage pour les gens de la communauté • Accès à des maisons de meilleure qualité pour les gens de la communauté

5.2. Exemple de partenariat entre une communauté autochtone et une coopérative non autochtone

Les communautés autochtones cherchent parfois à établir des partenariats pour faciliter leur implication dans les activités forestières. Puisque les coopératives forestières partagent plusieurs valeurs communes, elles peuvent être de bons partenaires pour les communautés. Les coopératives forestières sont ouvertes à conclure ce genre d'alliance, parce que cela rend les deux entités gagnantes, tout en faisant en sorte de préserver les attributs des entités individuelles. En effet, les partenariats entre coopératives forestières non autochtones et communauté autochtone (ou

même coopérative forestière autochtone) peuvent favoriser l'acceptabilité sociale des projets, l'accès à la main-d'œuvre autochtone, ainsi que la sécurisation de l'approvisionnement. De plus, ils donnent du poids au modèle coopératif.

Bien que les coopératives forestières et les communautés autochtones souhaitent établir des partenariats durables et réciproquement profitables, les parties doivent s'assurer de ne pas sortir perdantes de leurs démarches partenariales (ex.: perte de contrats ou perte financière). Pour savoir comment s'y prendre, il est important de mentionner que le groupe de travail sur les Premières Nations (présidé par Mélanie Paul, vice-présidente du Groupe ADL et coprésidente de la Chambre de commerce et d'industrie de Roberval) a développé le Guide des bonnes pratiques pour la mise en place de partenariats

d'affaires durables entre la communauté innue et le milieu régional. Il est question, notamment, le phénomène de «prêtenom», qui peut constituer un frein à la réussite de partenariats (Groupe de travail Premières Nations 2015). Une telle situation n'est pas un obstacle pour faire progresser la coopération, mais il faut s'en préoccuper pour éviter des malentendus. Le texte qui suit présente quelques exemples de partenariats.

5.2.1. Le partenariat entre la CDEPNQL et la FQCF

Dès 2005, la FQCF a entrepris des démarches de partenariat, au départ avec l'Institut de développement durable des Premières Nations (IDDPNQL), et ensuite avec la Commission de développement économique des Premières Nations (CDEPNQL). Déjà, à cette époque, le potentiel de partenariat entre les coopératives et les communautés autochtones avait été jugé intéressant. Au départ, les objectifs poursuivis consistaient à inviter les travailleurs autochtones à faire partie des coopératives existantes, à constituer de nouvelles coopératives (quand le potentiel le justifiait) et à favoriser les partenariats entre les coopératives et les communautés autochtones.

Des travaux importants ont été menés pendant deux ans pour établir les bases du partenariat entre les deux réseaux, dont :

- Le recensement complet des initiatives forestières de toutes les communautés. Déjà, des questions ont été posées concernant l'intérêt d'utiliser le modèle coopératif pour organiser les travailleurs ou pour établir des partenariats entre les communautés et les coopératives forestières;
- La mise en place d'une coopérative de solidarité qui couvrait l'ensemble du territoire forestier québécois. Des démarches positives avaient été menées auprès du gouvernement pour que les travailleurs obtiennent le statut de double affiliation, l'une avec la Coop autochtone provinciale et l'autre avec la coopérative forestière locale. Cette façon de faire visait à préserver les avantages fiscaux des travailleurs autochtones, de s'assurer qu'il n'y ait pas d'interférence politique locale et que les coopératives forestières se sentent partie prenante.

La démarche a malheureusement rencontré plusieurs obstacles incontournables. D'une part, la mise en place d'une coopérative à l'échelle provinciale impliquait une logistique coûteuse pour encadrer les travailleurs. La question des déplacements de ces travailleurs était complexe à cause du nombre limité de permis de conduire. D'autre part, la

mise en œuvre a coïncidé avec un moment où il y avait une contraction du marché et il n'était pas facile de congédier des travailleurs réguliers pour embaucher des travailleurs provenant de la Coop autochtone provinciale. Les travailleurs autochtones ne voulaient pas non plus effectuer du travail de reboisement, préférant le débroussaillage. Enfin, les partenaires ne se connaissaient pas suffisamment pour faire face aux difficultés. La constitution d'une coopérative unique pour couvrir tout le Québec a été annoncée aux représentants de la Fédération pendant le Forum socioéconomique des Premières Nations à Mashteuiatsh, ce qui a constitué une surprise, mais également provoqué un malaise quant à la qualité du dialogue. Les coopératives forestières ont aussi manifesté l'inquiétude que la nouvelle coopérative finisse par les concurrencer sur le marché. L'un des membres de la Fédération a mal vécu cet épisode, notamment parce que les tensions dans sa région entre les deux communautés étaient vives, ce qui n'améliorait pas les choses.

Bref, le projet a été interrompu et la nouvelle coopérative a fermé ses portes. La Coopérative de Pikogan est en partie issue de cette initiative parce qu'elle avait créé des attentes. Malgré les difficultés rencontrées dans ce projet, les fondements de cette démarche demeurent pertinents. En ce sens, les relations entre la CDEPNQL et la FQCF se poursuivent.

5.2.2. Le cas d'Abitiwini et de deux coopératives en Abitibi

Ce partenariat a conduit à la création d'une coopérative autochtone, mais au départ, il s'agissait d'un partenariat d'affaires entre des coopératives et un conseil de bande (voir la section 5.1.1.).

5.2.3. Exemple de Boisaco et de la Première Nation des Innus Essipit

Le territoire traditionnel de la communauté d'Essipit (le Nitassinan) est extrêmement sollicité par une pluralité d'acteurs. Depuis 2009, la Première Nation des Innus Essipit et l'entreprise Boisaco entretiennent un partenariat. Boisaco est détenue par quatre actionnaires, dont deux coopératives et une société de placement regroupant des investisseurs locaux (Investra). Unisaco est une coopérative qui regroupe les travailleurs d'usine; Cofor, les travailleurs de la forêt et du bureau. La société Desjardins capital de risque est le quatrième actionnaire de Boisaco¹⁵. Boisaco considère redonner à la collectivité comme étant son devoir, puisque celle-ci l'a toujours appuyée¹⁶.

15 Site web de Boisaco : <https://www.boisaco.com/entreprise.html>.

16 Site web de Boisaco : https://www.boisaco.com/maniere_Boisaco.html.

Le partenariat entre la Première Nation des Innus Essipit et l'entreprise Boisaco comporte deux volets. Le premier porte sur la gestion du territoire et le second sur de possibles relations d'affaires. Il résulte d'une négociation de bonne foi qui s'est déroulée dans le respect des préoccupations de chacun des deux acteurs (Beaudoin 2014).

Les objectifs liés à la gestion du territoire concernent l'amélioration des relations entre la communauté et l'entreprise. En alimentant la compréhension réciproque de leurs enjeux propres, les deux parties se trouvent gagnantes. Boisaco s'assure la meilleure stabilité de son approvisionnement et Essipit obtient la reconnaissance de ses efforts de préservation de son territoire traditionnel et de l'Innu aïtun¹⁷. La pérennité de la ressource, la préservation du patrimoine collectif forestier, les idéaux de développement durable et ceux d'aménagement intégré font partie de leurs aspirations communes. Concrètement, les sites d'intérêt significatifs ont été établis par Essipit et des ententes d'harmonisation ont été adoptées. Notons toutefois que le nouveau régime a modifié les bases de leur relation, puisque la planification ne relève presque plus de Boisaco (Beaudoin 2014).

En ce qui concerne le partenariat d'affaires, Boisaco et Essipit visent à impliquer leurs travailleurs et leurs membres. De part et d'autre, l'objectif est de favoriser l'autonomie sur le plan local et régional. Granulco, une usine de granules, a été mise sur pied dans cette lancée. Essipit en est un investisseur à 25 %. D'autres projets sont en cours (Beaudoin 2014).

Essipit est en train de rédiger son propre plan d'aménagement pour le territoire des pourvoies appartenant au conseil de bande. La communauté et Boisaco pourront également travailler ensemble pour la suite des choses (récolte, voirie ou transformation). Essipit souhaite justement formaliser cette relation d'accompagnement et d'affaires dans une entente (Beaudoin 2014). Les objectifs avoués du partenariat sont les suivants (Beaudoin 2014):

- «Aménagement forestier sur Innu Assi qui est endossé par la communauté;
- Développement d'expertise à l'interne: planification, réalisation des travaux, suivis et contrôle;
- Création d'emplois pour les membres;
- Développement d'entreprises détenues par les membres;
- Contrôle des coûts et rentabilité (profit c'est bien, mais pas prioritaire);

- Mise en valeur des différentes ressources et potentiels;
- Développement qui est durable;
- Innovation, recherche, création de valeur».

Ce partenariat fonctionne parce que les deux entités partagent des visions et des valeurs similaires (Beaudoin 2014).

5.2.4. La Doré: Coopérative de solidarité de Rivière-aux-Saumons avec Masinac

La Coopérative de solidarité de Rivière-aux-Saumons est partenaire de Masinac, une entreprise autochtone Innue. En ce moment, le partenariat porte sur une entente de gestion qui permet à la coopérative d'effectuer l'administration et l'encadrement technique. À court terme, les deux se sont entendues pour que la Coopérative devienne actionnaire à hauteur de 49 %.

5.2.5. Gaspésie

Les communautés Micmacs comptent deux types de partenariat:

- L'Association coopérative forestière de Saint-Elzéar réalise le contrat de récolte et achète le bois du PRAU de la communauté de Gespeg. Les deux entités cherchent aussi d'autres projets de collaboration.
- La Coopérative forestière de la Gaspésie loue ses équipements pour transporter les travailleurs (minibus) et elle prête par contrat un contremaître pour encadrer les travaux des ouvriers issus de la communauté de Gesgapegiag.

17 Ensemble des pratiques culturelles et traditionnelles.

5.2.6. Des coopératives qui embauchent des travailleurs autochtones

Plusieurs coopératives ont essayé, et essaient encore, d'embaucher des travailleurs autochtones. Selon la FQCF, la Coopérative la Nord-Côtière, la Coopérative forestière des Hautes-Laurentides, la Coopérative forestière de Girardville et SARGIM ont embauché des travailleurs autochtones. Les

coopératives souhaitent continuer à le faire, mais la question du paiement des impôts lorsque les personnes travaillent dans une entreprise non autochtone constitue un frein.

Voici une ligne du temps mettant en évidence les progrès réalisés par les coopératives forestières et les organisations autochtones.

Pré-colonisation	<ul style="list-style-type: none"> Les Autochtones faisaient du commerce entre eux
Début du contact	<ul style="list-style-type: none"> Autochtones et non-autochtones font des échanges commerciaux
1763	<ul style="list-style-type: none"> Proclamation royale; Les Autochtones semble devenir un obstacle économique
1876	<ul style="list-style-type: none"> Loi sur les Indiens ; L'État «veille» aux intérêts des Autochtones en agissant comme «tuteur tant et aussi longtemps qu'ils n'atteindraient pas le degré de raffinement nécessaire pour s'intégrer pleinement à la société canadienne» (AANC dans Montambault et Cholette 2018)
1938	<ul style="list-style-type: none"> Première coopérative forestière québécoise
~ 1950	<ul style="list-style-type: none"> Début du mouvement coopératif Inuit
~ 1970	<ul style="list-style-type: none"> Opération de consolidation pour créer un cadre d'action plus favorable aux coopératives forestières Développement économique est vu, par les Autochtones, comme un moyen de se libérer du contrôle gouvernemental
~ 1980	<ul style="list-style-type: none"> Début de la diversification des activités des coopératives
1981	<ul style="list-style-type: none"> Constitution de la coopérative Agro-Forestière de Pointe-Bleue
1985	<ul style="list-style-type: none"> Création de la Conférence des coopératives forestières du Québec (CCFQ) Adoption, par le Gouvernement du Québec, d'une résolution qui reconnaît droit aux Premières Nations de participer et de bénéficier du développement économique
2000	<ul style="list-style-type: none"> Participation de la CCFQ à la <i>Commission parlementaire sur les orientations du gouvernement à l'égard des autochtones</i> Mise en opération de la CDEPNQL
2005	<ul style="list-style-type: none"> La CCFQ devient la FQCF Début du dialogue entre la FQCF, l'IDDPNQL et la CDEPNQL
2009	<ul style="list-style-type: none"> Constitution de la coopérative de solidarité de Pikogan, de la coopérative de travail Inter-Nation et de la coopérative de Solidarité Wenicec Début du partenariat entre Essipit et Boisaco
2014	<ul style="list-style-type: none"> La CDEPNQL entame une relation avec le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité
2017	<ul style="list-style-type: none"> La CDEPNQL organise un événement pour faire la promotion de l'économie sociale. La coopérative de Pikogan est mise de l'avant pour démontrer le potentiel du secteur.
2018	<ul style="list-style-type: none"> Mise sur pied d'une table de certification des coopératives forestières autochtones

Figure 7. Ligne du temps qui met en relation les coopératives forestières et les liens entre l'économie sociale et les Autochtones

6. Conditions gagnantes, défis et besoins des coopératives forestières autochtones

6.1. Conditions gagnantes

À travers les expériences des coopératives forestières autochtones présentées plus haut, il est possible de cerner des conditions gagnantes pour assurer le succès et la durabilité de ces initiatives. En ce sens, il appert que le soutien, l'accompagnement et le réseautage des coopératives sont essentiels. Le soutien peut provenir de diverses entités : gouvernement provincial ou fédéral, conseil de bande et agents de développement économique, CDEPNQL, FQCF, universités... Ces ressources peuvent fournir une aide dans la recherche de financement et la connaissance des programmes de subvention, dans l'orientation stratégique d'affaires de la coopérative, dans la gouvernance, dans les connaissances techniques en foresterie ou dans la rédaction d'un plan d'affaires. Le réseautage permet le partage d'informations, de ressources et de compétences (Turyakira et Mbidde 2015). Ce partage peut favoriser la performance et entraîner des bénéfices mutuels. Selon les propos tenus à la table de concertation des coopératives forestières autochtones, aller chercher du soutien a été déterminant pour traverser des situations difficiles.

6.1.1. Saines relations avec le Conseil

Le lien entre le conseil de bande et la coopérative s'avère crucial pour la réussite de cette dernière. Le soutien du Conseil est souvent essentiel pour l'obtention de financement, de subventions ou de contrats. Néanmoins, il appert important que, le moment venu, la coopérative puisse voler de ses propres ailes, en faisant ses choix d'affaires. La qualité du lien entre le Conseil et une entreprise autochtone est aussi importante dans le secteur privé. Il semble essentiel de séparer les affaires opérationnelles de la gouvernance de la communauté (Jorgensen 2007 [dans Beaudoin 2014]). Il s'agit d'un prérequis pour qu'une entreprise s'épanouisse individuellement ou dans le cadre d'un partenariat (Trospen, Nelson et al. 2008). En ce sens, l'interférence du politique peut ralentir la prise de décisions, fragiliser les liens avec les partenaires de l'entreprise et accroître les effets négatifs des changements de politiques sur l'entreprise (Merkel 2003 [dans Beaudoin, Lebel et al. 2009]). En contrepartie, le Conseil peut faciliter l'accès au territoire et aux ressources, l'accès au financement, la création d'un réseau de contacts, ainsi que soutenir ces entrepreneurs grâce à des institutions paragonnementales (ex. les sociétés de développement économique) (Beaudoin, Lebel et al. 2009). En ce sens, les entreprises qui réussissent sont celles qui trouvent du soutien auprès du Conseil, sans toutefois qu'il y ait d'ingérence pointue dans la gestion.

6.1.2. Le soutien administratif

Le soutien administratif peut être offert par diverses organisations : centre local de développement (CLD), agent de développement économique, société de développement économique locale, CDEPNQL, FQCF. Elles offrent du soutien pour la réalisation de plans d'affaires, pour la recherche de subventions, pour la comptabilité ou pour d'autres facettes de la gestion. Certaines communautés ont mis en place des sociétés de développement économique. Il s'agit d'un service offert par le Conseil. Il permet d'assurer un soutien institutionnel aux entreprises, sans toutefois qu'il y ait des relations d'affaires directes entre les entrepreneurs et le Conseil (Beaudoin, Lebel et al. 2009). Les coopératives qui sont toujours en fonction sont allées chercher un soutien plus local, personnalisé et durable.

6.1.3. Le partenariat

Les partenariats peuvent soutenir la durabilité de la coopérative. Comme il a été raconté à la table de concertation, l'exemple du partenariat Pikogan et de CFOR avec la Coopérative Abifor, qui a toujours été présente pour assister la Coopérative quand elle en avait besoin, illustre comment les bonnes relations d'affaires peuvent soutenir les entreprises dans des moments difficiles. D'autres approches communautaires, comme démontré par le partenariat Essipit et Boisaco, peuvent aussi être un gage de succès. Le Conseil peut aider à créer des liens avec les institutions non autochtones. Selon une étude portant sur l'entrepreneuriat réalisée à Mashteuiatsh (Beaudoin, Lebel et al. 2009), plusieurs répondants avaient déterminé que les partenariats sont des facteurs de succès, particulièrement pour les communautés qui voient naître leur première génération d'entrepreneurs : ils sont des sources de connaissances et d'expertises. Les entrepreneurs autochtones s'en servent pour renforcer les aspects financiers, technologiques, marketing et techniques (formation de la main-d'œuvre et suivi), ainsi que leur accès au marché (recherche de contrats) (Beaudoin, Lebel et al. 2009).

6.2. Défis des coopératives forestières autochtones

Cette section répertorie l'information de première main obtenue aux rencontres de la table de concertation, ainsi qu'en consultant les administrateurs des coopératives forestières autochtones existantes. Les défis qui ont été nommés et décrits témoignent de l'expérience personnelle des administrateurs du milieu, et l'établissement des défis est complété par des éléments de la littérature. On remarque ainsi que

les défis répertoriés par les coopératives forestières autochtones sont parfois présents chez les coopératives forestières non autochtones et chez les coopératives autochtones des autres secteurs d'activités.

6.2.1. Mobilisation et leadership

L'étude de cas réalisée chez les Atikamekw par Karine Awashish démontre que la mobilisation constante des membres peut s'avérer difficile en milieu autochtone (Awashish et Verrier 2012), notamment en ce qui a trait à la participation des membres aux assemblées générales (Awashish 2013). Ce point a aussi été soulevé lors des discussions de la table des coopératives autochtones, toute comme par le mouvement coopératif forestier québécois: «Les premières années d'opérations d'une entreprise coopérative de travailleurs forestiers, apparaissent souvent comme les plus difficiles, car on doit inculquer au nouveau travailleur-coopérateur la notion de participation et de réinvestissement dans une entreprise qui est la sienne, en même temps que bâtir une nouvelle entreprise» (CCFQ 1979). Ce défi n'est donc pas spécifique aux coopératives autochtones. Selon Awashish (2013), la difficulté de recruter des leaders locaux est aussi présente chez les Atikamekw. On cherche le «réel leadership», celui qui permettra la mise en place des solutions aux défis sociétaux actuels. Ce leadership est indispensable à la mise en place d'un «réel devenir collectif». Il se développe notamment par la formation et le développement des compétences des membres (Awashish 2013).

6.2.2. Déploiement des ressources humaines

Le déploiement des ressources humaines est un défi au sein de plusieurs communautés (Awashish 2013). En effet, plusieurs facteurs accentuent le problème. Dans un contexte atikamekw, «les problématiques de logement, d'éloignement géographique, de pauvreté et du taux peu élevé de scolarité de la population contraignent énormément le développement social, culturel et économique des communautés» (Awashish 2013). Le problème avait également été établi comme étant majeur par les entrepreneurs de Mashteuiatsh (Beaudoin, Lebel et al. 2009). Le développement de compétences autant sur le plan individuel qu'organisationnel est lié au potentiel d'autodétermination et d'autonomie des communautés (Awashish 2013). C'est pourquoi ce défi devient la pierre angulaire du développement local.

6.2.3. Pluralité de dimensions à satisfaire

Pour mobiliser les membres, certains projets de coopératives vont élargir leur domaine d'activités et leurs objectifs. Il peut devenir extrêmement complexe et limitant pour un projet naissant de devoir satisfaire une multitude de dimensions telles que celles culturelles, économiques et sociales. Au sein de petites communautés, il peut devenir difficile de cerner des objectifs clairs sans perdre la participation d'acteurs importants. Par exemple, faire du développement économique tout en valorisant les valeurs traditionnelles peut s'avérer difficile. En ce sens, il serait nécessaire de stabiliser la coopérative avant de diversifier les secteurs d'activités et d'élargir la mission de l'organisation. Le risque en serait diminué à court terme (Awashish 2013).

6.2.4. Accès et gestion des ressources financières

L'accès aux ressources financières est un défi pour les coopératives autochtones (Awashish 2013). Le démarrage des coopératives dépend du financement gouvernemental provincial ou fédéral (Awashish 2013). Dans la plupart des cas, l'historique des travaux sylvicoles appartient au conseil de bande et les mécanismes de financement autochtones sont centralisés. Selon les discussions réalisées à la table de concertation, il devient difficile pour les coopératives d'obtenir un accès indépendant aux subventions. Selon l'article 89 de la *Loi sur les Indiens*, «les biens d'un Indien ou d'une bande situés sur une réserve ne peuvent pas faire l'objet d'un

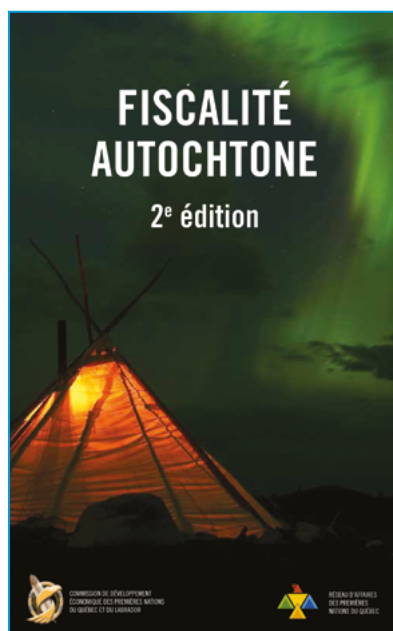


Figure 8. «Fiscalité autochtone» 2^e édition, disponible à l'adresse <http://www.cdepnq.org/pdf/Brochure%20fiscalite%20-%202e%20Edition.pdf>

privilège, d'un nantissement, d'une hypothèque, d'une opposition, d'une réquisition, d'une saisie ou d'une exécution en faveur ou à la demande d'une personne autre qu'un Indien ou une bande¹⁸». Cette insaisissabilité fait en sorte que plusieurs entreprises autochtones ont de la difficulté à obtenir du financement. Les coopératives autochtones peuvent faire face à cette difficulté, mais elles peuvent potentiellement aller chercher de l'aide financière auprès de leur fédération (voir Belhadji 2001). Dans le même ordre d'idées, le milieu fiscal des Premières Nations est un domaine complexe, notamment à cause de la modification des lois fiscales à la suite de jugements tels que William, Recalma, Bastien et Shiling. D'après une étude commandée par la CDEPNQL, la fiscalité autochtone constituerait un frein à l'entrepreneuriat dans les communautés (site web CDEPNQL¹⁹). Pour pallier cette difficulté, la CDEPNQL offre des services-conseils en fiscalité autochtone, et une brochure est disponible en ligne²⁰.

Au sein des coopératives forestières québécoises en général, l'obtention de la confiance des gouvernements et des instances locales pour se manifester en tant qu'acteurs de la durabilité et du développement de compétences de la main-d'œuvre a toujours été un défi (Ryan 2011). Les coopératives avaient demandé, en 1979, une aide de démarrage et la création de crédits forestiers coopératifs pour faciliter les prêts pour les coopératives elles-mêmes et les travailleurs (CCFQ 1979). Toutefois, outre la mobilisation des ressources financières, la gestion à long terme de celles-ci peut s'avérer difficile. Selon la FQCF, ce fut un facteur d'échec pour des projets de coopératives forestières autochtones qui n'ont pas vu le jour ou qui ont été abandonnés. Le suivi et l'accompagnement sur le plan financier apparaissent donc comme des facteurs importants à considérer. Le développement du plan d'affaires est particulièrement crucial. Les coopératives forestières autochtones ont accès à plusieurs ressources dans ce domaine.

6.2.5. Relations avec le conseil de bande

Selon les informations reçues à la table de concertation, le marché des travaux sylvicoles en communauté autochtone est particulier. Les travaux sylvicoles sont régis par Rexforêt. C'est le gouvernement qui octroie des contrats sous forme d'ententes de réalisation des travaux sylvicoles (ERTS) en fonction de l'historique de réalisation qui prévalait avant la mise en œuvre du nouveau régime forestier. Les entreprises qui n'avaient pas de contrats avant 2013 n'ont pas pu, jusqu'à

maintenant, obtenir d'ERTS. Puisque la Coop de Pikogan était déjà associée à CFOR dans l'ancien régime forestier, elle a sa part de l'ERTS sans avoir à passer par le conseil de bande. Par ailleurs, au moment de la transition vers le nouveau régime forestier, l'État a réservé une partie du budget pour l'attribuer, de gré à gré, à des communautés autochtones. Ces budgets sont répartis par la communauté aux entreprises issues de la communauté ou aux projets réalisés par une entreprise communautaire locale. Celles qui obtiennent une partie des contrats se partagent, en fonction des décisions de la communauté, un pourcentage des travaux sylvicoles sur le territoire. La gestion de l'enveloppe est centralisée au conseil de bande. Les coopératives forestières autochtones qui réalisent des travaux sylvicoles ne disposent donc pas du même niveau de sécurité que les entreprises sylvicoles qui détiennent des ERTS. Les coopératives forestières doivent donc s'entendre avec le Conseil pour l'attribution des contrats. Dans les discussions de la Table des coopératives forestières autochtones, certains représentants ont mentionné qu'ils vivaient une certaine insécurité à ce sujet et ils constataient que parfois, de nouvelles entités apparaissent avec une finalité semblable. Cette multiplication des structures fragilise les coopératives autochtones qui cherchent une certaine stabilité pour contribuer au développement de leur communauté. La CDEPNQL avait produit un rapport, *Proposition de démarche en vue de l'élaboration d'une stratégie de développement de l'industrie forestière des Premières Nations du Québec*, dans le cadre d'un projet de la Filière forestière des Premières Nations du Québec. Le mode d'élaboration et d'octroi de travaux sylvicoles et de récolte aux communautés autochtones y était établi comme étant une contrainte au développement de la Filière (CDEPNQL 2013).

Par ailleurs, les relations avec le conseil de bande ne concernent pas seulement l'octroi des contrats. Le Conseil peut jouer un rôle dans le développement économique, ce qui peut être un facteur de succès comme de difficultés. Rappelons, comme mentionné à la section 6.1., que le Conseil peut être un facilitateur, aller chercher des investisseurs et veiller à l'intérêt à long terme de la nation dans le développement économique (Cornell 2006). Cependant, pour les coopératives de la table de concertation, tout comme pour les entrepreneurs privés ayant participé à d'autres études (Beaudoin, Lebel et al. 2009), l'interférence du Conseil dans les activités quotidiennes des entreprises peut être un défi, notamment lorsqu'il est question de l'embauche ou de la mise à pied d'employés membres de la communauté

18 Voir la Loi sur les Indiens : <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/l-5/page-13.html#h-36>.

19 <http://cdepnql.org/fiscalite.aspx>.

20 <http://cdepnql.org/pdf/Brochure%20fiscalite%20-%20202e%20Edition.pdf>.

(Cornell 2006). Cornell (2006) décrit un exemple où des membres du Conseil mettaient de la pression à l'entreprise pour qu'elle embauche des employés non nécessaires. Ainsi, nous constatons que les coopératives qui œuvrent dans une communauté font face à des défis importants en lien avec le rôle d'accompagnement et de facilitation entrepreneuriale des conseils de bande.

6.2.6. Réseautage sectoriel et territorial

Occuper le terrain et le marché en tant que coopérative et en tant qu'entité autochtone est un défi en soi. À cet égard, il devient intéressant pour les coopératives d'intégrer un réseau et de briser l'isolement. Ce réseautage peut s'effectuer à plusieurs niveaux, notamment sectoriel ou territorial. Lors des discussions de la table de concertation, une réflexion était soulevée à savoir s'il est préférable de miser sur le réseautage territorial et de renforcer la participation des coopératives forestières autochtones à l'économie régionale ou sur le réseautage sectoriel, qui peut susciter des occasions d'affaires. En ce sens, pour que le réseautage et les partenariats soient efficaces, la confiance mutuelle est un incontournable. Pour acquérir cette confiance, il faut du temps, des efforts et du dévouement (Turyakira et Mbidde 2015). Les entreprises possèdent un certain nombre de ressources et le réseautage sollicite ces ressources (Wincent 2005 [dans Turyakira et Mbidde 2015]). Ainsi, le réseautage peut être perçu comme une forme d'investissement.

6.2.7. Médiatisation, rayonnement et mise en valeur

Les membres et les administrateurs des coopératives ont de la difficulté à investir du temps en promotion. Pour certaines coopératives, il peut être difficile de justifier leurs orientations de développement auprès des autres acteurs du milieu ou du conseil de bande lui-même. Les principes du modèle coopératif sont souvent inconnus de ces derniers. De plus, on remarque parfois un manque de confiance envers les initiatives de développement coopératif en raison des échecs passés (Awashish 2013). Les cas de succès mériteraient d'être mis en valeur, notamment pour faire davantage ressortir la qualité et la durée des retombées que peuvent offrir les coopératives pour la communauté.

6.3. Besoins des coopératives forestières autochtones

Selon l'information reçue lors des deux rencontres de la table de concertation, quelques besoins des coopératives forestières autochtones ont été établis :

- créer une table des coopératives forestières autochtones afin qu'elles apprennent à se connaître et qu'elles partagent leurs meilleures pratiques;
- bénéficier de services à travers une association qui compte une permanence;
- diversifier le soutien et les sources de revenus, afin de ne pas être strictement en fonction des ressources des conseils de bande;
 - avoir de l'aide pour faire mieux connaître le rôle des coopératives au sein des communautés, en établissant la distinction entre les mouvements coopératif, privé et communautaire et en la diffusant;
- être représenté à l'externe au sein du secteur forestier en tant que coopérative autochtone.

7. Conclusion

De manière générale, l'objectif de ce guide est de fournir de l'information aux gens des communautés qui souhaitent en apprendre plus sur les coopératives forestières autochtones, même pour les communautés où des coopératives sont déjà présentes. Les exemples des coopératives forestières autochtones existantes ont permis de mettre en évidence certaines réalités vécues, faisant écho à des éléments retrouvés dans la littérature scientifique. La FQCF et la CDEPNQL espèrent qu'il sera utilisé pour mieux faire connaître le potentiel de la coopération pour les communautés autochtones qui s'intéressent à la foresterie.

Bien qu'il existe de nombreux exemples de coopératives inuit, peu de coopératives autochtones dans le milieu forestier québécois sont répertoriées. Comme expliqué par Awashish (2013), il y a plusieurs arrimages entre les valeurs du réseau coopératif – et de l'économie sociale – et les valeurs autochtones établies (voir le tableau 1). Les quatre exemples de coopératives forestières autochtones montrent qu'il est possible que ce type d'entreprise dure dans le temps et qu'elles assurent des retombées intéressantes pour leur communauté. Comment faire pour que ces modèles se multiplient?

De plus, les exemples des coopératives forestières autochtones existantes démontrent que le modèle coopératif est pertinent comme mode d'organisation pour des entreprises forestières autochtones. Les exemples de partenariat entre les coopératives forestières et les Premières Nations montrent que ces alliances peuvent être aussi avantageuses pour les deux parties. Dans ces exemples, le partage de valeurs communes semble être un facteur important de réussite du partenariat. Le réseautage, le soutien et les partenariats sont des éléments clés pour assurer le succès à long terme de ces coopératives. La communication régulière entre le conseil de bande et la coopérative autochtone doit être maintenue et des démonstrations de retombées doivent être faites auprès du Conseil et des membres de la communauté. Les coopératives forestières autochtones font face à de nombreux défis... tout comme le mouvement coopératif en général. Néanmoins, la question de l'accès et de la gestion des ressources financières et celle des relations avec le conseil de bande comportent des particularités propres au contexte autochtone.

Les besoins, déterminés par les coopératives forestières autochtones, ont été pris en considération par la FQCF et la CDEPNQL. À court terme, une rencontre des coopératives forestières autochtones aura lieu. Le premier objectif consistera à ce que ces coopératives se connaissent mieux en partageant leur expérience et leur expertise. La diffusion du présent guide permettra de mieux faire connaître le rôle des coopératives. Du point de vue de la recherche, différentes avenues pourraient être explorées :

- étude de cas plus approfondie pour établir et analyser les facteurs de réussite et les défis des coopératives forestières autochtones existantes;
- étude de cas pour établir et analyser les facteurs d'échec des projets de coopératives forestières autochtones n'ayant pas fonctionné;
- étude de faisabilité pour définir des projets de coopératives forestières autochtones potentiels;
- étude d'impact des coopératives forestières dans leur communauté.

En ce qui a trait aux études d'impact, l'Annexe 4 propose des méthodes pour mesurer, à différents niveaux, l'impact que peuvent avoir les entreprises de solidarité dans leur milieu. En ce sens, la réussite à long terme de coopératives forestières autochtones a le potentiel de favoriser le développement des communautés autochtones en phase avec leurs valeurs.

8. BIBLIOGRAPHIE

- AANC (Affaires autochtones et du Nord Canada). (2011). Une histoire des Affaires indiennes et du Nord Canada, Repéré à <http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1314977281262/1314977321448>.
- Awashish, K. (2013). Économie sociale en contexte autochtone: La création d'une coopérative d'artisanat atikamekw. Université du Québec à Trois-Rivières, 275 p.
- Awashish, K. et Verrier, J. (2012). Travaillons ensemble. *Les cahiers du CIÉRA*, 25-41.
- Beaudoin, J., Lebel, L. et Bouthillier, L. (2009). Aboriginal forestry entrepreneurship: A case study in Mashteuiatsh Ilnu Nation. *Forestry Chronicles*, 85(5), 783-788.
- Beaudoin, J.-M. (2014). Growing deep roots: Learning from the essipit's culturally adapted model of aboriginal forestry. The University of British Columbia, 183 p.
- Belhadji, B. (2001). *Profil socio-économique des coopératives autochtones au Canada*. Collection Document de recherche. Publication du Secrétariat aux coopératives. Gouvernement du Canada.
- Bernard, P. (1999). La cohésion sociale: critique dialectique d'un quasi-concept. *Lien social et Politiques*, RIAC 41: 47-59.
- Boileau, M.-C. (2015). Programme MFOR: en attente d'une décision. *Le monde forestier*.
- Breton, Y. (1997). *Bâtir sa communauté. Pour un développement global intégré: un cadre et des pistes*, Montréal: Synergica.
- CCFQ (Conférence des coopératives forestières du Québec). (1979). Vers un développement forestier coopératif. Mémoire présenté dans le cadre du Sommet sur la coopération, 29 p.
- CDEPNQL (Commission de développement des Premières Nations du Québec et du Labrador). (2013). Proposition de démarche en vue de l'élaboration d'une stratégie de développement de l'industrie forestière des Premières Nations du Québec.
- CDEPNQL (Commission de développement des Premières Nations du Québec et du Labrador). (2016a). Coopérative Agro Forestière de Pointe-Bleue. Une offre de formation unique. *Bulletin Nikan*, 15(2), 3-4.
- CDEPNQL (Commission de développement des Premières Nations du Québec et du Labrador). (2016b). Histoire à succès. Le programme spécial de rénovation des maisons de Kitcisakik. *Bulletin Nikan*, 15(3), 14-15.
- Charbonneau, J. et Guillotte, C.-A. (2016). *Coopératives forestières et durabilité: un état des lieux*. IRECUS, 44 p.
- CNGPN (Centre national pour la gouvernance des Premières Nations). (2007). *Petite entreprise et entrepreneuriat des Premières Nations au Canada*, Papier de recherche pour le Centre national pour la gouvernance des Premières Nations. Repéré à http://fngovernance.org/ncfng_research/warren_weir_fr.pdf.
- Cornell, S. (2006). What makes First Nations enterprises successful? Lessons from the Harvard project. *Joint Occasional Papers on Native Affairs (JOPNA)*, 28 p.
- CSSSPNQL (Commission de la santé et des services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador). (2018). *Portrait de l'économie sociale chez les Premières Nations au Québec*, 73 p.
- CTIN (Coopérative de travail Inter-Nations). (2018). Ppt-AGA-2018.
- FQCF (Fédération québécoise des coopératives forestières). Historique. Repéré à <http://jc.fqcf.coop/wp-content/uploads/Historique.pdf>.
- FQCF (Fédération québécoise des coopératives forestières). (2017). Forum des communautés forestières, 28 nov. 2017. J. Lessard, Fédération québécoise des municipalités, 18 p.
- Gingras, P. (2007). Entre innovation économique et cohésion sociale: les coopératives forestières et le développement des régions périphériques du Québec. Thèse (Ph. D.), Université Laval.
- Girard et Ninacs. (2006). *La Fédération des coopératives du Nouveau-Québec*, Étude de cas. Gouvernement du Canada. Repéré à <https://www.ic.gc.ca/eic/site/693.nsf/fra/00047.html>.
- Groupe de travail Premières Nations. (2015). *Guide des bonnes pratiques pour la mise en place de partenariats d'affaires durables entre la communauté innue et le milieu régional*, 1068 p.
- Jenson, J. (1998). *Mapping Social Cohesion: The State of Canadian Research*, Ottawa, Canadian Policy Research Networks, no F-03, 54 p.
- Jorgensen, M. (2007). *Rebuilding Native Nations: Strategies*

for Governance and Development. Tucson: University of Arizona Press.

Kitcisakik (2018). Coopérative de solidarité Wenicec. Repéré à www.kitcisakik.ca/devEconomieCooperativeWenicec.php.

Langevin-Tétrault, A. (2006). Les Autochtones et l'économie sociale. Québec: un portrait exploratoire. *Cahier de l'ARUC-ÉS*: Université du Québec à Montréal.

Lévesque, B. (2002). Développement local et économie sociale : démocratie et évaluation, 41-68.

Levin, M. (1993). Creating Networks for Rural Economic Development in Norway. *Human Relations*, 46(2), 193-218.

Loi sur les Indiens. 1985. Ch. 1-5, art 89. Repéré à <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/l-5/page-13.html#h-36>.

MAMOT (Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire). (2017). *Stratégie gouvernementale pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires 2018-2022: Les régions aux commandes*. Québec, Gouvernement du Québec, 110 p.

MAMROT (Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire). (2011). *Nos territoires: y habiter et en vivre; Stratégie pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires 2011-2016*. Québec, Gouvernement du Québec, 96 p.

Maxwell, J. (1996). *Social Dimensions of Economic Growth*, Conférences commémoratives Eric John Hanson, volume VIII, Université de l'Alberta.

MDEIE (Ministère du Développement économique, de l'Innovation et des Exportations). (2000). *Qu'est-ce qu'une coopérative?* Québec, Gouvernement du Québec, 42 p.

MESI (Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation). (2012). *Coopératives/Catégories*. Repéré à <https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/cooperatives/page>.

MESI. (2018). *Mouvement coopératif au Québec*. Repéré à <https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/cooperatives/page>.

Merkel, G. (2003). *Keeping politics out of business: Aboriginal only? Not even!* Presentation made at First Nations and Sustainable Forestry: Institutional Conditions for Success, Faculty of Forestry, University of British Columbia, 24 October 2003. Vancouver, BC.

Morris, J.-S. (s.d.). *Indian Values, Attitudes, and Behaviors, Together with Educational Considerations*.

Parkins et Beckley. (2001). *Suivi de la durabilité des collectivités dans la forêt modèle de Foothills, d'après des indicateurs sociaux*. Ressources naturelles Canada, Service canadien des forêts.

Pikogan, C., Abitibiwini et Abifor. (2017). Partenariat. Présentation faite au congrès de la FQCF.

Rexforêt. (2014). Abitibi-Témiscamingue. Comment obtenir des contrats?

Ryan, P. (2011). *Un réseau à la défense des intérêts des coopératives forestières: histoire de la Fédération québécoise des coopératives forestières*. Québec, 110 p.

Société de développement économique Innu de Mashteuiatsh (SDEI). (2018). Coopérative Agro Forestière de Pointe-Bleue. Repéré à <http://sdei.ca/portfolio-web/categorie/9/profil/cooperative-agro-forestiere-de-pointe-bleue>.

Table de concertation. (2018). Compte-rendu du 19 février 2018 et du 15 mars 2018. FQCF. CLE, CDEPNQL.

Trosper, R., Nelson, H., Hoberg, G., Smith, P., et Nikolakis, W. (2008). Institutional determinants of profitable commercial forestry enterprises among First Nations in Canada. *Canadian Journal of Forest Research* 38(2), 226-238.

Turyakira, P., et Mbidde, C. (2015). Networking for SMES in Uganda: A conceptual paper. *African Journal of Business Management*, 9(2), 43-49.

Wincent, J. (2005). Does size matter? A study of firm behaviour and outcomes in strategic SME Networks. *J. Small Bus. Enterprise Dev.* 12(3), 437-453.

9. ANNEXES

Annexe 1: Méthodologie du guide

Ce guide est basé sur la documentation existante, telle que celle produite par la FQCF et d'autres organismes impliqués dans le mouvement coopératif²¹. Il intègre également des articles publiés dans la littérature scientifique²². Enfin, il incorpore les éléments issus des groupes de discussion, animés par la CLE en foresterie autochtone, tenus avec les coopératives forestières autochtones existantes, la CDEPNQL et la FQCF. En annexe se trouvent diverses informations utiles pour qui souhaite aller plus loin dans la mise en œuvre d'une coopérative.

En plus de la création du guide, le projet comporte aussi une composante qui consiste à mettre en place une table de concertation des coopératives forestières autochtones existantes. Les rencontres ont été animées par la CLE en collaboration avec la FQCF et la CDEPNQL. La CLE a coordonné la tenue de deux séances de la table de concertation, soit une première étape pour l'établissement d'une table de concertation coanimée par la CDEPNQL et la FQCF. L'un des buts de ces rencontres était de mettre en contact les coopératives forestières autochtones œuvrant au Québec. Les rencontres ont aussi permis aux participants d'échanger sur leurs besoins et les défis auxquels ils sont confrontés. Ces rencontres ont aussi permis à la FQCF et à la CDEPNQL de présenter les ressources offertes et d'évaluer la pertinence de joindre le réseau de la FQCF et de développer des partenariats.

21 Références : CCFQ 1979, Charbonneau 2016, FQCF 2017, FQCF s.d., MDEI 2000, MESI 2012, MESI 2018, Parkins et Beckley 2001, Ryan 2011.

22 Références : Awashish 2013, Verrier et Awashish 2012, Beaudoin 2014, Breton 1997, Gingras 2007, Girard 2006, Levesque 2002.

Annexe 2 : Tableau comparatif des organisations (MDEIE 2000)

	Coopérative	Compagnie	Organisme à but non lucratif (OBNL)
Participation à la propriété Dans une coopérative, le membre participe à la propriété en acquérant le nombre minimal de parts de qualification, défini dans les règlements de la coopérative.	Parts sociales et parts privilégiées nominatives.	Action au porteur.	Ne s'applique pas.
	Parts rachetables.	Actions rachetables	Ne s'applique pas.
	Responsabilité des membres limitée au montant de capital social souscrit.	Responsabilité des actionnaires limitée au capital-actions souscrit.	Responsabilité des membres limitée à l'obligation de verser une cotisation.
Participation au pouvoir La participation au pouvoir, c'est l'exercice de la démocratie dans une coopérative. Ainsi, peu importe le nombre de parts que détient un membre ou le volume d'affaires réalisé avec la coopérative, il a un vote.	Un membre, un vote.	Un vote par action votante.	Généralement, un membre, un vote, selon les règlements
	Vote par procuration, limité au conjoint et à l'enfant majeur qui ne sont pas déjà membres.	Vote par procuration permis.	Vote par procuration interdit.
Participation aux résultats Dans une coopérative, l'attribution des ristournes est faite au prorata des opérations que chaque membre a effectuées avec l'entreprise.	Pas de plus-value sur les parts.	Plus-value pour les actions ordinaires.	Ne s'applique pas.
	Aucun intérêt sur les parts sociales et intérêts limités sur les parts privilégiées	Dividende non limité sur les actions.	Ne s'applique pas.
	Possibilité d'attribuer des trop-perçus ou excédents aux membres en ristournes.	Possibilité d'attribuer des profits aux actionnaires.	Aucune attribution d'excédents aux membres.
	Liquidation : remboursement des sommes versées sur les parts; solde de l'actif dévolu à une organisation coopérative	Liquidation : participation à l'actif net.	Liquidation : résidu des biens généralement remis à un autre OBNL

Annexe 3 : Processus de mise en place d'une coopérative forestière en milieu autochtone

1.1. Création d'une coopérative

La création d'une entreprise coopérative part du constat de besoins économiques, sociaux ou culturels communs (MDEIE 2000). En contexte autochtone, les besoins de création d'emplois sont criants. Le taux d'inactivité chez les jeunes est élevé (Awashish 2013). Le besoin de valoriser la culture locale au sein du politique et de l'économique est également présent (Awashish 2013). Les grandes étapes pour passer du stade «projet» au stade «coopérative fonctionnelle» sont présentées ci-dessous (MDEIE 2000). La démarche technique qui sera présentée est générale, elle n'est pas propre au secteur forestier.

I. Précoopérative

a. Rencontre

Le groupe de personnes fondatrices porte le constat ensemble de la nécessité du modèle coopératif pour satisfaire les besoins communs. Ils choisissent cette formule, puisqu'elle permet d'intégrer plusieurs besoins. Ils doivent s'assurer du sérieux de la démarche en fonction de l'intensité de leurs besoins, de leurs disponibilités et des possibilités qu'offre le marché.

Ils peuvent alors formuler des objectifs clairs et consensuels.

b. Comité provisoire

Ce comité prendra en charge les activités et travaux qui suivront. Il s'occupe de la planification et du contrôle. À ce stade, il est souhaitable de se doter d'un échancier.

c. Faisabilité et viabilité

L'étude de faisabilité est essentielle. Elle permet de cerner les raisons d'être de la future coopérative et de sa place éventuelle sur le marché. On établit alors un scénario qui porte vers l'atteinte des objectifs. L'étude comporte un portrait des ressources humaines, techniques et financières disponibles. Si les résultats de cette étude sont concluants, on peut poursuivre avec une étude de viabilité. Cette dernière aborde les aspects plus techniques liés au marché, aux équipements nécessaires, aux coûts, ainsi qu'au financement possible. L'étude doit avoir une portée à moyen et à long terme.

d. Plan d'affaires

Il s'agit d'un élément technique de très haute importance. Il servira à mobiliser les membres, ainsi qu'à négocier le financement du projet. Les membres fondateurs peuvent aller chercher le soutien de l'agent de développement économique local, de la CDEPNQL ou d'une autre institution locale (telle que les CLD). Le plan doit comprendre les éléments suivants : «coordonnées des promoteurs, préambule de présentation, définition du projet, historique de l'entreprise et de l'industrie,

organisation de la coopérative, structure organisationnelle, activités, marketing, description du projet, financement, information et prévisions financières» (MDEIE 2000).

e. Financement

Le coût total du projet doit être défini. Le financement doit comprendre diverses composantes. Il faut établir, dans un premier temps, quel sera le montant des parts de qualification et le nombre de travailleurs-membres estimé. Il faut ajouter par la suite les attentes envers des institutions financières ou Investissement Québec.

f. Règlements

Les règlements des entreprises coopératives doivent être très bien définis pour impliquer financièrement les membres et pour pouvoir constituer légalement la coopérative. Ils doivent comprendre une section sur la régie interne, puis un contrat de membre. Le détail des règlements est décrit à la page 23 de l'outil coop (MDEIE 2000).

II. Démarrage

a. Constitution légale

Les outils coops précisent les normes à respecter pour obtenir le statut de coopérative selon le type de coopérative à créer (MDEIE 2000).

b. Assemblée générale d'organisation

Dans les six mois suivant la constitution, cette assemblée devra être tenue. Elle est le véritable coup d'envoi de la coopérative. L'ordre du jour minimal est détaillé dans la *Loi sur les coopératives* (MDEIE 2000).

c. Démarrage de l'entreprise

Il s'agit d'organiser la mise en activité de la coopérative : organiser la gérance, les ressources financières, les politiques et les procédures. De multiples possibilités de capitalisation et de financement propres aux coopératives sont disponibles et décrites dans les outils coops (MDEIE 2000). Le détail des particularités en milieu autochtone pourrait être examiné avec l'aide, par exemple, de la CDEPNQL.

III. Coopérative

La coopérative est prête à opérer. Deux structures la composent : la *structure associative* (comprenant l'assemblée, le CA et les sous-comités), et la *structure d'entreprise* (comprenant la direction générale, l'administration et les comités de gestion). Les travailleurs sont représentés directement au sein de la structure associative.

Les modalités de l'assemblée générale, ainsi que celles du conseil d'administration sont détaillées dans les outils coop, de même que les rôles et les responsabilités des intervenants (conseil d'administration et direction générale) (MDEIE 2000).

LES ÉTAPES DE LA CRÉATION D'UNE COOPÉRATIVE FORESTIÈRE

Entrée de la demande à la FQCF formulée par:

Un groupe de
travailleurs promoteurs

Un industriel forestier

Un ou des leaders
de la communauté

Prise d'information • Conception du projet

Étude de pré faisabilité

Choix du type de coopérative

Coopérative de travail

Coopérative de solidarité

Coopérative de travailleurs actionnaire

Étude de faisabilité

Étude de faisabilité

Évaluation de l'entreprise

Étude de viabilité

Étude de viabilité

Rencontre des travailleurs et mise
en place d'un comité provisoire

Assemblée de constitution

Assemblée de constitution

Entente de collaboration
avec la compagnie

Organisation de l'association

Organisation de l'association

Recherche de financement

Organisation de l'entreprise
(financement, fonctionnement des
opérations, ressources humaines,
aspects légaux)

Organisation de l'entreprise
(financement, fonctionnement des
opérations, ressources humaines,
aspects légaux)

Négociation de la convention
d'actionnaires

Assemblée d'organisation

Assemblée d'organisation

Assemblée de constitution

Démarrage et rodage
des opérations

Démarrage et rodage
des opérations

Formation des membres
et des administrateurs

Suivi de la coopérative

Suivi de la coopérative

Assemblée d'organisation

Signature des contrats de financement,
de la convention d'actionnaires
et achat des actions

Suivi de la coopérative

Annexe 4 : Banque de ressources

FQCF

Le rôle de la Fédération québécoise des coopératives forestières (FQCF) est de défendre l'intérêt des coopératives forestières et de faire la promotion de la coopération dans le milieu forestier. Ses trois grandes fonctions sont la représentation, la concertation et le développement. Elle travaille en partenariat avec différentes organisations. Elle accompagne chaque année la création de nouvelles coopératives. Elle offre des services-conseils, du réseautage, du soutien à l'innovation et elle dispose d'ententes commerciales pour faire économiser les coopératives. Elle bénéficie aussi d'un budget d'un million de dollars provenant d'Emploi-Québec pour former les travailleurs des coopératives. La Fédération joue aussi un rôle important auprès des coopératives pour améliorer leur gouvernance. Les services sont présentés dans le document de la FQCF, à l'Annexe 5.

Pour plus d'informations : <http://www.fqcf.coop/>

CDEPNQL

La Commission de développement économique des Premières Nations du Québec et du Labrador (CDEPNQL) est l'organisme mandaté par l'Assemblée des chefs des Premières Nations Québec Labrador (APNQL) pour agir en matière de développement économique. Plus précisément, la CDEPNQL a pour mandat de favoriser l'échange d'informations et le partage d'expertises, ainsi que le développement des compétences. De plus, elle offre du soutien à ses membres et elle représente les organismes et les agents de développement économique communautaire lors de rencontres. Elle répond aussi aux mandats de recherche donnés par l'assemblée générale, le conseil d'administration ou l'Assemblée des chefs²³. Il existe un éventail d'outils sur le site web de la CDEPNQL, que ce soit au sujet de la fiscalité autochtone, de la réalisation d'un plan d'affaires, d'une étude de marché, de la planification financière ou encore du commerce électronique.

Pour plus d'informations : <http://cdepnql.org>.

Exemple de la mise en place de la coopérative de solidarité des arts de Nehirowisiw

La thèse de Karine Awashish a un bon cadre théorique sur le développement local en contexte autochtone et sur les liens entre les valeurs autochtones et celles du modèle coopératif. En seconde partie, la totalité du processus de création d'une coopérative de solidarité en milieu atikamekw est détaillée et critiquée.

Pour plus d'informations : Awashish, K. (2013). Économie sociale en contexte autochtone : La création d'une coopérative d'artisanat atikamekw. UQTR, 275 pages.

Documents du MDEIE sur les coopératives

Le Ministère a créé une série de documents appelés « Outils coop ». Ils détaillent les processus de mise en place des différents types de coopératives selon les normes québécoises.

Pour plus d'information : <https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/cooperatives/page/apercu-10307>.

Regroupements intersectoriels des coopératives

- À l'étranger : Alliance coopérative internationale (ACI) <https://ica.coop/fr>
- Au Canada : Coopératives et mutuelles Canada <http://canada.coop/fr>
- Au Québec : Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) <https://www.cqcm.coop>
- Sur le plan régional : coopératives de développement régional (CDRQ) <http://cdrq.coop>

23 Site web de la CDEPNQL : <http://cdepnql.org/mandats.aspx>.

Annexe 5 : Exemple d'outil de mesure d'impact

1. Le TIESS (Territoires innovants en économie sociale et solidaire) a produit un outil pour évaluer les impacts des entreprises en économie sociale sur les territoires. Dans un premier temps, l'outil explique le pourquoi et le comment de l'évaluation des impacts sociaux, il présente les différents niveaux d'évaluation des impacts. Dans un deuxième temps, l'outil aide à cibler les objectifs de l'évaluation (quoi? pour qui? pourquoi?), les besoins et la méthode adéquate à utiliser. De plus, il présente quelques ressources qui peuvent aider à organiser le travail d'évaluation. Les différentes méthodes d'évaluation des impacts sont ensuite présentées sous forme de fiches synthèse. La section 5 présente des exemples d'indicateurs de mesure d'impact, telle que l'utilité sociale, la citoyenneté, la démocratie et l'innovation, l'économie et l'emploi, la gouvernance, le statut et les particularités de l'économie sociale. L'outil dresse une liste de ce qu'il est possible de mesurer concrètement.

Les coopératives forestières autochtones qui souhaiteraient évaluer et faire la démonstration de leurs impacts sociaux pourraient utiliser cet outil pour réaliser de nouvelles études dans leur milieu d'accueil.

TIESS. Espace web: Évaluation et mesure d'impact en économie sociale. Repéré à <http://www.tiess.ca/evaluation-et-mesure-dimpact-en-economie-sociale>.

2. Le RISQ (Réseau d'investissement social du Québec) a également produit un guide d'analyse des entreprises d'économie sociale. Le guide présente les entreprises d'économie sociale du Québec et leur mode de fonctionnement. Il est aussi question de l'analyse financière et des décisions de financement à prendre. De plus, une section est consacrée au suivi et à la mesure des impacts sociaux. Les coopératives forestières autochtones qui

souhaiteraient faire l'évaluation de leurs impacts sociaux disposent, dans ce guide, de quelques principes et d'une méthode d'évaluation. Plusieurs outils y sont présentés. Par ailleurs, le guide présente les conditions de réussite des entreprises d'économie sociale. Plusieurs des sections peuvent être utiles dans le contexte forestier autochtone. Le guide comporte un volet théorique et un volet pratique.

RISQ. *Le guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*. 2^e édition. CAP Finance. À commander en ligne: <http://fonds-risq.qc.ca/guide-et-formation/guide>.

3. « Le Guide pratique sur l'impact est un projet de rédaction réalisé sur une période de deux ans avec une équipe de 20 collaborateurs. Coordonné par André Fortin, conseiller animation créative et innovation sociale, le guide de 200 pages se veut une synthèse en français sur le sujet et comporte neuf chapitres. Les sept premiers présentent des moyens de mettre en œuvre l'impact. On y aborde les notions d'impact social, de culture organisationnelle, de **storytelling**, de **design thinking**, de laboratoire d'innovation sociale, de clarté stratégique et d'investissement d'impact. Les concepts-clés sont définis, des processus pour amorcer l'action sont présentés et des outils ou des exemples illustrent le volet pratique d'une démarche vers plus d'impact. Le huitième chapitre concerne six exemples d'initiatives autour de l'impact.» (Page Facebook de l'Esplanade).

Ce projet a été possible grâce à la participation
des coopératives forestières autochtones :

Coopérative de solidarité de Pikogan

Coopérative de travail Inter-Nation

Coopérative Agro-Forestière de Pointe-Bleue

Coopérative de solidarité Wenicec

