



**HEC MONTRÉAL**

**Étude du rôle et des impacts de l'économie sociale sur le  
développement économique des communautés autochtones  
québécoises: le cas de la Fédération des coopératives du Nouveau-  
Québec et de la Coopérative de Travail Inter-Nations**

**par**

**Marine Jorro**

**Sciences de la gestion  
(Spécialisation économie appliquée)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences en gestion  
(M. Sc.)*

Juillet 2021  
© Marine Jorro, 2021



## Résumé

Les communautés autochtones canadiennes intègrent le modèle de l'économie sociale depuis quelques années dans le développement de leurs économies traditionnelles. Cette étude cherche à déterminer si le modèle de l'entreprise d'économie sociale (ou entreprise collective) est une solution viable pour les communautés autochtones et quels en sont les principaux impacts. Pour ce faire, nous adaptons le cadre théorique du « *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale* » (RISQ et CAP Finance, 2017) qui postule que l'entreprise d'économie sociale est une entité spécifique comportant un volet « Association » ainsi qu'un volet « Entreprise ». Chacun de ces volets a des composantes qui sont propres aux entreprises d'économie sociale (la mission, l'utilité sociale, le processus de gestion démocratique, l'ancrage, le marché, les opérations, les ressources humaines et les ressources financières). De plus, selon le The National Aboriginal Economic Development Board, le niveau de développement économique des communautés autochtones se mesure grâce aux indicateurs de développement économique autochtone. Ainsi, nous souhaitons vérifier la validité de nos hypothèses qui supposent qu'il existe un lien de causalité entre les composantes des entreprises d'économie sociale et les indicateurs de développement économique autochtone. Notre analyse de type quantitative et qualitative repose sur deux études de cas de coopératives autochtones : la Fédération des Coopératives du Nouveau-Québec (Inuit), basée au Nunavik et la Coopérative de Travail Inter-Nations dans le secteur de la foresterie mise de l'avant par la communauté atikamekw (Premières Nations) de la réserve d'Opitciwan en Mauricie. Nos résultats empiriques révèlent que nos hypothèses sont vérifiées. En effet, les performances des entreprises étudiées sont de qualité et les indicateurs DEA des communautés proches des coopératives concernées sont impactés positivement. Nos résultats visent à aller plus loin puisque nous analysons des différences d'intensité en termes d'impacts des entreprises d'économie sociale selon les communautés autochtones ciblées ainsi que la typologie de coopératives autochtones. Ainsi, nos résultats nous amènent à conclure que l'économie sociale impacte positivement le développement économique des communautés autochtones, ce de manière relative selon la communauté ciblée ainsi que le type d'entreprise d'économie sociale autochtone.

**Mots clés :** Économie sociale en milieu autochtone, Coopérative autochtone, Indicateurs de développement économique autochtone, Caractéristiques de l'entreprise d'économie sociale, Dualité de l'entreprise d'économie sociale, Impacts de l'économie sociale.

## **Abstract**

Canadian Aboriginal communities have been integrating the social economy model in recent years into the development of their traditional economies. This study seeks to determine whether the social economy enterprise model (or collective enterprise) is a viable solution for Aboriginal communities and what its main impacts are. To do so, we adapt the theoretical framework of the "Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale" (RISQ and CAP Finance, 2017), which postulates that the social economy enterprise is a specific entity with an "Association" side as well as an "Enterprise" side. Each of these sides has components that are specific to social economy enterprises (mission, social utility, democratic management process, anchoring, market, operations, human resources and financial resources). In addition, according to the National Aboriginal Economic Development Board, the level of economic development of Aboriginal communities is measured by the Aboriginal Economic Development Indicators. Thus, we wish to verify the validity of our hypotheses, which assume that there is a causal link between the components of social economy enterprises and the Aboriginal economic development indicators. Our quantitative and qualitative analysis is based on two case studies of Aboriginal co-operatives: the Fédération des Coopératives du Nouveau-Québec (Inuit), based in Nunavik, and Coopérative de Travail Inter-Nations in the forestry sector put forward by the Atikamekw (First Nations) community of the Opitciwan reserve in Mauricie. Our empirical results show that our hypotheses are verified. Indeed, the performance of the enterprises studied is good and the DEA indicators of the communities close to the cooperatives concerned are positively affected. Our results aim to go further since we analyze differences in intensity in terms of the impacts of social enterprises according to the targeted indigenous communities and the typology of indigenous cooperatives. Thus, our results lead us to conclude that the social economy has a positive impact on the economic development of Aboriginal communities, depending on the targeted community and the type of Aboriginal social economy enterprise.

**Keywords:** Social economy in Aboriginal communities, Aboriginal cooperative, Aboriginal economic development indicators, Characteristics of the social economy enterprise, Duality of the social economy enterprise, Impacts of the social economy.

# Table des matières

|                                                                                                      |             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Résumé.....</b>                                                                                   | <b>iii</b>  |
| <b>Abstract.....</b>                                                                                 | <b>v</b>    |
| <b>Table des matières.....</b>                                                                       | <b>vii</b>  |
| <b>Liste des figures .....</b>                                                                       | <b>ix</b>   |
| <b>Liste des tableaux .....</b>                                                                      | <b>x</b>    |
| <b>Liste des acronymes .....</b>                                                                     | <b>xi</b>   |
| <b>Certificat d’approbation éthique .....</b>                                                        | <b>xii</b>  |
| <b>Remerciements.....</b>                                                                            | <b>xiii</b> |
| <b>Chapitre 1 - Introduction .....</b>                                                               | <b>1</b>    |
| 1.1.    Motivation du sujet.....                                                                     | 2           |
| 1.2.    Objectifs de la recherche .....                                                              | 2           |
| 1.3.    Méthodes .....                                                                               | 3           |
| 1.4.    Contributions attendues.....                                                                 | 4           |
| 1.5.    Contenu.....                                                                                 | 5           |
| <b>Chapitre 2 - Revue de littérature .....</b>                                                       | <b>6</b>    |
| 2.1.    Rôle de l’économie sociale dans le développement économique canadien et québécois .....      | 6           |
| 2.1.1.    Évolution du concept d’économie sociale .....                                              | 6           |
| 2.1.2.    Définition du concept de l’économie sociale.....                                           | 12          |
| 2.1.3.    Vers une mesure du concept de l’économie sociale .....                                     | 22          |
| 2.1.4.    Les impacts évalués et prédits de l’Économie sociale .....                                 | 24          |
| 2.1.5.    Les enjeux et obstacles empêchant le développement et l’implantation de l’économie sociale | 26          |
| 2.2.    Rôle de l’économie sociale dans le développement économique autochtone au Canada             | 28          |
| 2.2.1.    Évolution du concept de l’économie sociale autochtone .....                                | 28          |
| 2.2.2.    Définir le concept de l’économie sociale autochtone .....                                  | 37          |
| 2.2.3.    Mesurer le concept de l’économie sociale autochtone .....                                  | 40          |
| 2.2.4.    Les effets évalués et prédits de l’économie sociale autochtone .....                       | 41          |
| 2.2.5.    Les blocages pouvant contraindre le développement de l’économie sociale autochtone         | 42          |
| <b>Chapitre 3 - Cadre conceptuel théorique .....</b>                                                 | <b>45</b>   |
| 3.1.    Les inspirations de notre cadre d’analyse .....                                              | 45          |
| 3.1.1.    Un modèle d’analyse qui aide le financement d’entreprise d’économie sociale .....          | 45          |
| 3.1.2.    Recadrer l’évaluation : la définition d’un cadre d’évaluation autochtone .....             | 48          |



|                                                                                                                                                                                     |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.1.3. La formation de notre cadre conceptuel : l'étude de l'entreprise d'économie sociale autochtone et de ses impacts sur le développement socio-économique de sa communauté..... | 50         |
| <b>Chapitre 4 - Méthodologie empirique .....</b>                                                                                                                                    | <b>72</b>  |
| 4.1. Le choix du type de recherche .....                                                                                                                                            | 72         |
| 4.2. Le choix du type d'étude .....                                                                                                                                                 | 73         |
| 4.3. Le terrain de recherche .....                                                                                                                                                  | 73         |
| 4.3.1. La sélection des sites .....                                                                                                                                                 | 73         |
| 4.3.2. Les unités de recherche .....                                                                                                                                                | 74         |
| 4.4. La collecte de données .....                                                                                                                                                   | 76         |
| 4.4.1. Les entrevues semi-dirigées .....                                                                                                                                            | 76         |
| 4.4.2. Les données secondaires administratives .....                                                                                                                                | 76         |
| 4.5. Traitement et analyse des résultats .....                                                                                                                                      | 77         |
| <b>Chapitre 5 Études de cas – Analyse quantitative .....</b>                                                                                                                        | <b>79</b>  |
| 5.1. Étude de cas de la Fédération des Coopératives du Nouveau-Québec.....                                                                                                          | 79         |
| 5.1.1. Contexte .....                                                                                                                                                               | 79         |
| 5.1.2. Cotation des indicateurs de la FCNQ.....                                                                                                                                     | 81         |
| 5.1.3. Notation des composantes de la FCNQ.....                                                                                                                                     | 110        |
| 5.2. Étude de cas de la Coopérative de Travail Inter-Nations .....                                                                                                                  | 116        |
| 5.2.1. Contexte .....                                                                                                                                                               | 116        |
| 5.2.2. Cotation des indicateurs.....                                                                                                                                                | 118        |
| 5.2.3. Notation des composantes de la CTIN .....                                                                                                                                    | 138        |
| <b>Chapitre 6 Analyse comparative des résultats.....</b>                                                                                                                            | <b>143</b> |
| 6.1. Rappel de notre méthodologie .....                                                                                                                                             | 143        |
| 6.2. Comparaison qualitative et validation de nos hypothèses .....                                                                                                                  | 144        |
| 6.3. Discussion globale découlant de notre analyse comparative des résultats .....                                                                                                  | 148        |
| <b>Chapitre 7 - Conclusion.....</b>                                                                                                                                                 | <b>150</b> |
| <b>Bibliographie .....</b>                                                                                                                                                          | <b>155</b> |
| <b>Annexes.....</b>                                                                                                                                                                 | <b>162</b> |

## Liste des figures

|                                                                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figure 1: Première vague d'économie sociale .....                                                                                               | 7   |
| Figure 2: La nouvelle vague d'économie sociale dans les pays du Nord .....                                                                      | 10  |
| Figure 3: l'économie populaire, sociale ou solidaire dans les pays du Sud .....                                                                 | 10  |
| Figure 4: La théorie de l'encastrement selon Polyani .....                                                                                      | 13  |
| Figure 5: Les trois systèmes économiques (Approche sectorielle) .....                                                                           | 14  |
| Figure 6: L'Approche interactive de l'économie sociale .....                                                                                    | 16  |
| Figure 7: Les entreprises d'économie sociale .....                                                                                              | 21  |
| Figure 8: L'économie sociale autochtone .....                                                                                                   | 30  |
| Figure 9: La dynamique de l'économie sociale en milieu autochtone .....                                                                         | 38  |
| Figure 10: Modèle de gestion d'équilibre coopératif de Daniel Côté .....                                                                        | 47  |
| Figure 11: Modèle d'équilibre de l'entreprise d'économie sociale .....                                                                          | 48  |
| Figure 12: l'Étude de l'entreprise d'économie sociale autochtone et de ses impacts sur le développement socio-économique de sa communauté ..... | 52  |
| Figure 13: Le volet Association de l'entreprise d'économie sociale .....                                                                        | 55  |
| Figure 14: Le volet « Entreprise » de l'entreprise d'économie sociale .....                                                                     | 63  |
| Figure 15: Impacts de la FCNQ sur gouvernance des communautés Inuit .....                                                                       | 111 |
| Figure 16 : Impacts de la FCNQ sur l'entrepreneuriat Inuit .....                                                                                | 112 |
| Figure 17: Impacts de la FCNQ sur la richesse et le Bien-Être des communautés Inuit .....                                                       | 112 |
| Figure 18: Impacts de la FCNQ sur l'emploi et l'éducation des communautés Inuit ....                                                            | 114 |
| Figure 19: Impacts de la FCNQ sur les revenus des communautés Inuit .....                                                                       | 114 |
| Figure 20: Impacts de la FCNQ sur la qualité des infrastructures des communautés Inuit .....                                                    | 115 |
| Figure 21: Impacts de la FCNQ sur l'utilisation et la gestion des terres/ressources des communautés Inuit .....                                 | 116 |
| Figure 22: Impacts de la CTIN sur la gouvernance de la communauté Atikamekw ....                                                                | 139 |
| Figure 23: Impacts de la CTIN sur l'entrepreneuriat de la communauté Atikamekw...                                                               | 139 |
| Figure 24: Impacts sur la Richesse et le Bien-Être de la communauté Atikamekw ....                                                              | 140 |
| Figure 25: Impacts de la CTIN sur l'emploi et l'éducation de la communauté Atikamekw .....                                                      | 141 |
| Figure 26: Impacts de la CTIN sur les revenus de la communauté Atikamekw .....                                                                  | 141 |
| Figure 27: Impacts de la CTIN sur la qualité des infrastructures de la communauté Atikamekw .....                                               | 142 |
| Figure 28: Impacts de la CTIN sur l'utilisation et la gestion des terres/ressources par les Atikamekw .....                                     | 142 |

## Liste des tableaux

|                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tableau 1: Les trois grandes familles de l'économie sociale .....                             | 16  |
| Tableau 2: Organisations incluses dans l'économie sociale, selon l'approche interactive ..... | 18  |
| Tableau 3: État de situation récente de l'économie sociale au Canada .....                    | 23  |
| Tableau 4: État de situation récente de l'économie sociale au Québec .....                    | 24  |
| Tableau 5: État de situation de l'économie sociale autochtone au Canada et au Québec          | 40  |
| Tableau 6: Indicateurs de base du Développement Économique Autochtone (DEA) ....              | 49  |
| Tableau 7: Indicateurs sous-jacents de Développement Économique Autochtone .....              | 50  |
| Tableau 8: Les composantes de l'entreprise d'économie sociale .....                           | 53  |
| Tableau 9: Liste des hypothèses formulées.....                                                | 71  |
| Tableau 10: Vue d'ensemble des cotations de la FCNQ (Volet "Association").....                | 81  |
| Tableau 11: Vue d'ensemble des cotations de la FCNQ (Volet "Entreprise") .....                | 96  |
| Tableau 12: Vue d'ensemble des notes de la FCNQ.....                                          | 110 |
| Tableau 13: Vue d'ensemble des cotations de la CTIN (Volet "Association") .....               | 118 |
| Tableau 14: Vue d'ensemble des cotations de la FCNQ (Volet "Entreprise") .....                | 128 |
| Tableau 15: Vue d'ensemble des notes de la CTIN .....                                         | 138 |

## Liste des acronymes

**AANC** Affaires autochtones et du Nord Canada

**AGA** Assemblée générale annuelle

**CA** Conseil d'administration

**CDEPNQL** Commission de développement économique des Premières Nations du Québec

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

**CTIN** Coopérative de travail inter-Nations

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

**FCNQ** Fédération des coopératives du Nouveau-Québec

**ISQ** Institut de la statistique du Québec

**KRG** Administration régionale Kativik

**OBNL** Organisation à but non lucratif

**OCDE** Organisation de coopération et de développement économiques

**ONG** Organisation non gouvernementale

**UE** Union européenne

**RISQ** Réseau d'investissement social du Québec

**TIESS** Territoires innovants en économie sociale et solidaire

**T.N.-O** Territoires du Nord-Ouest

# Certificat d'approbation éthique



Comité d'éthique de la recherche

## ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet des approbations en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains nécessaires selon les exigences de HEC Montréal.

**La période de validité du certificat d'approbation éthique émis pour ce projet est maintenant terminée. Si vous devez reprendre contact avec les participants ou reprendre une collecte de données pour ce projet, la certification éthique doit être réactivée préalablement. Vous devez alors prendre contact avec le secrétariat du CÉR de HEC Montréal.**

**Projet # :** 2021-4359 - 11205259

**Titre du projet de recherche :** L'étude de l'implantation et des impacts de l'économie sociale sur le développement économique des communautés autochtones québécoises.

**Chercheur principal :**  
Marine Jorro

**Directeur/codirecteurs :**  
Bernard-P Gauthier

**Date d'approbation initiale du projet :** 09 mars 2021

**Date de fermeture de l'approbation éthique :** 20 juillet 2021

Maurice Lemelin  
Président  
CÉR de HEC Montréal

## Remerciements

Mes remerciements sont tout d'abord adressés à mon superviseur de recherche, Bernard Gauthier, qui m'a accompagné par ses conseils et ses orientations tout au long de ce processus. Je remercie la Fédération des coopératives du Nouveau-Québec et la Coopérative de Travail Inter-Nations qui m'ont ouvert leurs portes pour me laisser découvrir leurs univers d'humanité et de partage. Plus particulièrement, je transmets mes profonds remerciements à Sokchiveneath Taing Chhoan, Jacques Verrier et Jean-Paul Awashish, qui ont pris le temps de me raconter l'histoire de leurs entreprises et de me faire vivre leur quotidien, le plus réalistement possible (même au travers de Teams!)

Je remercie HEC Montréal qui m'a permis depuis six ans de me former et de réaliser mes projets multidisciplinaires.

Merci également à mes amis pour leur soutien moral, leurs nombreux encouragements et leur patience, que ce soit au travers de séances bibliothèque ou d'apéros. Ce fut un long processus et ils sont restés présents chaque jour pour me motiver.

Enfin, je tiens à remercier mes parents et ma petite sœur pour leur relecture attentive, mais surtout pour leur amour inconditionnel qui m'aide à me réaliser, même quand un océan nous sépare.

## Chapitre 1 - Introduction

Au cours des dernières décennies, l'économie sociale a joué un rôle essentiel dans le développement socio-économique des pays développés et en développement.

Dans cette dynamique, l'OCDE a lancé en 2020 l'action mondiale, "Promouvoir les écosystèmes de l'économie sociale et solidaire", qui concernera plus de 30 pays sur une période de trois ans<sup>1</sup>. Ainsi, l'OCDE s'engage à travailler avec la Commission européenne pour promouvoir l'économie sociale en tant qu'agent clé du changement pour une reprise plus forte, plus équitable, plus verte et plus inclusive.

Au Canada, les entreprises d'économie sociale, dont les coopératives, OBNL et mutuelles, sont de plus en plus nombreuses et mises en avant, et ce, particulièrement au Québec. Ainsi, en 2016, le Québec comptait 11 200 entreprises d'économie sociale (ISQ, 2016). Le mouvement, comme nous le verrons, est très ancré dans la province du fait de la présence d'importantes organisations, comme le Chantier de l'économie sociale, qui soutiennent la création et le développement d'entreprises sociales. Les entreprises sociales suscitent un intérêt grandissant puisqu'elles prônent à la fois une rentabilité économique (permettant de dégager des salaires, revenus...), mais aussi une rentabilité sociale (capital social). Elles parviennent à atteindre ces deux objectifs grâce à l'ancrage de principes forts en leur sein tels que : le bien commun, l'autonomie de gestion, la démocratie, la primauté de la personne sur le capital. Leur fonctionnement leur permet ainsi d'assurer une performance à la fois associative et entrepreneuriale. En effet, leurs composantes associatives (mission, ancrage dans la communauté, gouvernance et utilité sociale) et entrepreneuriales (ressources humaines, ressources financières, opérations et marché)

---

<sup>1</sup> Ce programme cible tous les pays de l'UE et les pays non européens tels que le Brésil, le Canada, l'Inde, la Corée, le Mexique et les États-Unis. Ce programme a été mis en place dans un projet, « Mieux reconstruire », puisque les inégalités croissantes, le chômage persistant et les impératifs environnementaux sont devenus des questions politiques prioritaires, accentuées par la pandémie de COVID-19. Celle-ci a en effet provoqué d'importantes perturbations économiques et sociales au niveau mondial. Néanmoins du fait de leur capacité de résilience, nos économies commencent à se redresser, la croissance mondiale devant atteindre 5,6 % en 2021, le moment était donc venu de réfléchir aux leçons de la crise. Dans ce contexte, l'OCDE pense que l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) pourrait contribuer à la construction d'économies et de sociétés plus inclusives et durables. L'ESS s'est en effet révélée être un agent de croissance inclusive de longue date. (OCDE, 2020)

assurent un impact socio-économique positif sur leurs membres/employés et sur leurs communautés environnantes.

L'économie sociale est particulièrement adaptée au milieu autochtone puisque son modèle reste proche de l'économie traditionnelle et de subsistance de ces communautés. Ainsi, les entreprises sociales permettent aux communautés autochtones d'avoir un impact certain sur leur développement tout en se réalisant grâce à l'entrepreneuriat autochtone. Concernant le Québec, le modèle coopératif est particulièrement implanté dans les communautés Inuit du Nunavik dont la devise est « Ensemble et n'oubliant personne ». Cette implantation d'entreprises d'économie est également notable au sein des Premières Nations puisqu'elles représentent 2% des entreprises d'économie sociale du Québec (environ 130 entreprises) (CSSSPNQL, 2018). Ainsi, une grande partie de leur économie est celle du « *tiers secteur* » (économie sociale).

### **1.1. Motivation du sujet**

L'économie sociale donne l'opportunité aux communautés autochtones de mettre en valeur leur capacité d'entrepreneuriat collectif, ce qui contribue à apporter une réponse positive au besoin légitime d'affirmation et de reconnaissance identitaire de celles-ci.

Ainsi, l'économie sociale devient de plus en plus présente dans le milieu autochtone, ce qui justifie la pertinence de notre analyse, du fait de sa capacité, à promouvoir la responsabilisation collective, à impacter positivement la communauté concernée, et enfin à valoriser la vision traditionnelle autochtone vis-à-vis de la société dans son ensemble.

### **1.2. Objectifs de la recherche**

L'objectif de ce mémoire est d'examiner de quelle façon le modèle de l'économie sociale facilite le développement économique et social de communautés amérindiennes et inuit canadiennes. Plus précisément, nous voulons identifier les retombées économiques et sociales générées par la mise en œuvre des spécificités et composantes entrepreneuriales et associatives des coopératives, en particulier sur le développement économique et social des populations autochtones québécoises.



Nous visons ainsi à permettre une meilleure compréhension des retombées concrètes de ces formes d'entreprises sociales, en particulier les coopératives, sur ces communautés. Tout d'abord, nous essayons de comprendre les raisons qui ont amené les communautés autochtones à construire leur développement économique sur le modèle de l'économie sociale. Nous pouvons citer parmi ces raisons, et pour exemple, la volonté de se réaliser économiquement et socialement indépendamment des secteurs privés et publics et à répondre à un besoin identitaire, économique, social, culturel. Ensuite, nous souhaitons réaliser une analyse des impacts de l'économie sociale sur le développement économique des communautés : en quoi le modèle de l'économie sociale facilite-t-il le développement économique et social des autochtones québécois au travers par exemple de l'amélioration de leurs indicateurs de bien-être (éducation, santé, etc.) ? Notre objectif de plus long terme est d'aider à la généralisation de ce modèle coopératif en faveur d'autres communautés à travers le monde afin qu'il prenne une part plus importante au sein de nos économies majoritairement capitalistes. En effet, nous constatons avec la pandémie que les effets négatifs d'un certain type de mondialisation, les dégâts environnementaux, la surconsommation, et autres travers, poussent les humains à se tourner vers des modèles plus respectueux des écosystèmes où les entreprises ne sont pas poussées à une quête du profit absolu, mais à l'accroissement du bien-être collectif. D'autres modèles économiques cherchent donc à être développés et nous souhaitons montrer que l'économie sociale serait une réponse applicable dans nos sociétés afin d'apporter des alternatives aux problèmes liés à l'économie de marché et ses conséquences sociales, sanitaires, environnementales.

### **1.3. Méthodes**

Notre méthodologie de recherche sera de type quantitatif et qualitatif. L'analyse quantitative repose sur deux études de cas de coopératives autochtones. La première coopérative étudiée est la Coopérative de Travail Inter-Nations dans le secteur de la foresterie mise de l'avant par la communauté atikamekw (Premières Nations) de la réserve d'Opitciwan en Mauricie (voir Annexe 2). La seconde coopérative étudiée est la Fédération des Coopératives du Nouveau-Québec (Inuit), basée au Nunavik (voir Annexe 1). Pour mener ces études de cas, nous envisageons initialement de réaliser des entrevues

semi-structurées individuelles auprès d'administrateurs, dirigeants ou employés des coopératives choisies. Nous devons à la base nous rendre sur place afin d'évaluer au mieux les deux coopératives. Toutefois, compte tenu du contexte sanitaire (pandémie), ces entrevues se sont déroulées à distance. Elles se basent sur un questionnaire qui utilise les composantes d'évaluation de notre cadre conceptuel. Ce cadre se base sur le *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale* (RISQ et CAP Finance, 2017). Ce modèle nous permet d'évaluer la performance de la structure durale (association et entreprise) de la coopérative pour ensuite analyser les impacts socio-économiques sur la communauté autochtone dans le cadre de ses activités. L'analyse du lien de causalité entre les coopératives et le développement économique du milieu autochtone concerné nous permettent de développer huit hypothèses. Ces dernières sont évaluées au travers de notre analyse quantitative et qualitative. L'analyse quantitative repose sur la grille d'évaluation du *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale* (RISQ et CAP Finance, 2017) qui permet d'étudier les performances associatives et entrepreneuriales des coopératives grâce à un système de notation et cotation des indicateurs et composantes des entreprises collectives en question. Par la suite, l'analyse qualitative nous permet de comparer les impacts des deux coopératives sur les indicateurs de développement économique autochtone, établis par le National Aboriginal Economic Development Board. Cette analyse comparative qualitative nous aide à évaluer la validité de nos hypothèses puis de conclure sur l'existence du lien de causalité entre les entreprises d'économie sociale et le développement économique autochtone.

#### **1.4. Contributions attendues**

Ce projet de recherche devrait contribuer à l'avancement des connaissances puisqu'à priori relativement peu de recherches ont été menées sur l'économie sociale et le développement économique des communautés autochtones québécoises. Nous espérons aussi conduire une approche originale, car il est relativement moins fréquent en sciences économiques d'adopter des méthodes de recherche de nature qualitative, se basant sur des cadres conceptuels prenant en compte des volets à la fois économiques et sociaux. Le domaine de l'économie sociale nous impose de considérer le facteur social qui prend ici, autant d'ampleur que le volet économique. Enfin, pour favoriser l'implantation de

l'économie sociale à plus grande échelle au sein des communautés autochtones ou allochtones, il est important que les agents de développement économique, les entrepreneurs, et autres acteurs connaissent les facteurs de succès et d'échecs du modèle. Ainsi la recherche dans ce domaine est fondamentale pour généraliser le mouvement et qu'il devienne une solution durable économiquement et socialement.

## **1.5. Contenu**

Cette étude est organisée comme suit. Tout d'abord, la revue de littérature (Chapitre 2) nous permettra d'aborder le rôle de l'économie sociale dans le développement économique canadien, puis dans le développement économique autochtone. En liaison avec cette revue de littérature, nous développerons, notre cadre conceptuel (Chapitre 3) qui nous permettra de cadrer notre étude et expliciter notre méthode d'analyse. Nous justifierons le choix de notre méthodologie d'analyse (Chapitre 4), avant de présenter plus en détail la Fédération des coopératives du Nouveau-Québec et la Coopérative de travail Inter-Nations (Chapitre 5) afin d'aboutir aux résultats les plus significatifs et émergents (Chapitre 6). Enfin, le chapitre 7 présente les conclusions.

## **Chapitre 2 - Revue de littérature**

Ce chapitre présente une revue de la littérature sur les concepts de l'économie sociale, tout d'abord dans une perspective générale et ensuite sur la dimension autochtone.

Nous analyserons dans un premier temps le rôle de l'économie sociale dans le développement économique québécois. Nous expliciterons également comment a évolué le concept de l'économie sociale à l'échelle internationale. Ensuite, nous tenterons de définir et de le mesurer puis d'analyser les impacts de l'économie sociale sur les communautés en général. Enfin, nous aborderons les enjeux liés à son implantation.

Dans un second temps, nous mènerons la même approche pour analyser les spécificités de l'économie sociale dans les communautés autochtones. En effet, nous analyserons l'évolution du concept de l'économie sociale autochtone, tenterons de le définir, de le mesurer, puis analyser ses impacts et ses enjeux pour les communautés autochtones canadiennes.

### **2.1. Rôle de l'économie sociale dans le développement économique canadien et québécois**

En première analyse, nous pouvons définir le concept d'économie sociale comme étant un « concept “parapluie” rassemblant le monde des coopératives, des mutuelles et des associations » (Favreau et Fréchette, 2003). Les explications qui suivront essaieront de préciser et définir concrètement ce concept.

#### **2.1.1. Évolution du concept d'économie sociale**

Le concept d'économie sociale n'est pas identique, ni même généralisé en tous points du globe. Selon Favreau et Fréchette (2003), des expériences innovantes d'économie sociale se sont développées dans les pays du sud de même qu'au nord. Les initiatives provenant du Sud, telles que la “Grameen Bank” au Bangladesh qui permis de développer un

système de microfinancement pour les familles les plus démunies, ainsi que les cuisines collectives d'Amérique latine ou les tontines africaines, en sont des exemples<sup>2</sup>.

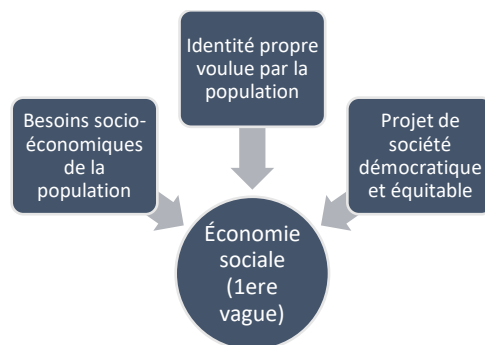
En parallèle plus au nord sont apparues des initiatives telles que les Régies de quartier en France, les coopératives sociales en Italie ou encore les agences de développement communautaire au Québec (Favreau et Fréchette, 2003).

Nous allons donc tenter dans un premier temps d'identifier les facteurs d'émergence qui ont permis une généralisation de ce concept au niveau mondial. Dans un second temps, nous comparerons les différentes évolutions du concept pour les pays du nord et du sud.

### ***Les facteurs d'émergence généraux qui permettent une évolution de l'économie sociale au niveau mondial***

Selon Favreau et Fréchette (2003), les trois principaux facteurs d'émergence de l'économie sociale sont la nécessité de répondre aux besoins socio-économiques des populations, l'affirmation d'une identité propre et l'avènement d'un projet de société démocratique et équitable (Favreau et Fréchette, 2003).

**Figure 1: Première vague d'économie sociale**



Source : Auteur

---

<sup>2</sup> « Les initiatives économiques populaires que nous avons observé depuis une dizaine d'années et les dizaines de monographies que nous avons réalisées dévoilent une économie sociale et solidaire sortie de son éclipse de plusieurs décennies et offrant un potentiel de développement de nouvelles formes de régulation démocratique, d'identité et d'utilité sociale. Plutôt qu'une nouvelle forme de gestion sociale de la pauvreté, elles témoignent d'une réponse inédite à des besoins sociaux (nécessité), à des aspirations de développement d'appartenances collectives (identité), le tout se conjuguant avec la visée d'un monde démocratique et équitable (projet de société). » (Favreau et Fréchette, 2003).

La Figure 1 reprend les principaux facteurs d'émergence de la première vague d'économie sociale. La première vague d'économie sociale, selon Favreau et Fréchette (2003), repose sur la combinaison des mêmes facteurs pour les pays du nord et du sud. Nous présentons ci-après une synthèse des 150 ans de conceptualisation et de pratiques d'économie sociale dans les pays du nord. Nous verrons que ces facteurs sont similaires pour les pays du sud, ayant permis ainsi l'apparition d'une économie populaire et solidaire. (Favreau et Fréchette, 2003)

Tout d'abord, selon Favreau et Fréchette (2003), l'économie sociale est apparue comme une réponse aux besoins socio-économiques de la population. En effet, les coopératives et mutuelles ont émergé au sein des classes ouvrières qui souhaitaient améliorer leurs conditions de vie rendues précaires en raison des dérives de l'industrie capitaliste. Selon Petitclerc (2008), les besoins de ces classes n'étaient pas assouvis par l'économie de marché dominante ni par l'État. Ainsi, l'auteur décrit la formation de coopératives de consommation, sociétés d'entraide, coopératives ouvrières de production. C'est aussi le cas pour les mutuelles qui étaient au début des "sociétés de secours mutuelles" qui sont apparues au sein des classes ouvrières dès le début du XIXe siècle. Elles avaient pour but de pallier certains manques des systèmes de prévoyance collective qui ne permettaient pas de couvrir les risques d'accidents du travail et de maladie. (Petitclerc, 2008)

Cependant, selon Favreau et Fréchette (2003), les effets résultants des besoins socio-économiques d'une population, ne suffisent pas à expliquer seuls le besoin de mobilisation sociale. Le second facteur qui a permis de faire émerger l'économie sociale est également l'affirmation d'une identité collective (Favreau et Fréchette, 2003). En effet, les auteurs se basent sur la théorie de Tocqueville, en disant que l'association est une condition de la démocratie puisqu'elle nécessite un engagement public. Ainsi, la notion d'économie sociale dans les pays du Nord apparaît dans le monde ouvrier au XIXe siècle et au début du XXe. Selon les auteurs, elle n'aurait surement pas émergé sans l'exigence démocratique et la solidarité qui régnait au travers du mouvement social mis en œuvre par ce corps de métier qui se sentait menacé et dépossédé de ses droits. Il en découle un développement de la mouvance associative orientée vers un mouvement de mobilisation sociale avec les syndicats, partis ouvriers, mutuelles, coopératives et associations. Un

exemple probant de ce mouvement identitaire socioculturel a été le mouvement coopératif instauré il y a plus de 100 ans au Québec. Ainsi, le mouvement des Caisses populaires Desjardins au Québec avait pour but de socialiser l'épargne des Canadiens français de l'époque. Il a participé par ce biais au développement économique autonome et à l'affirmation culturelle de l'identité canadienne-française, puis québécoise qui subissait une domination anglo-saxonne et protestante. (Favreau et Fréchette, 2003)

Enfin, selon Favreau et Fréchette (2003), le troisième facteur a pour origine les « créateurs d'utopie » qui ont pour projet la transformation sociale de la société. Ils sont nombreux à avoir contribué, tels que Robert Owen, avec le « socialisme communautaire », qui est considéré comme le père fondateur du mouvement coopératif moderne (Favreau et Fréchette, 2003). Celui-ci, souhaitait au sein de sa filature "New Lanark" en Écosse, améliorer les conditions de travail et de vie de ses salariés au travers par exemple de l'éducation des travailleurs, de leurs enfants et la mise en place de crèches. Il permit ainsi la création de la première coopérative de consommateurs (magasin coopératif). De plus, les auteurs citent le projet socialiste prôné par Jean Jaurès en France qui pensait que l'Économie sociale permettait la capacité d'auto-organisation des salariés (notamment avec la Verrerie ouvrière d'Albi). Enfin, selon Favreau et Fréchette (2003), des porteurs de projet tels que les Équitables Pionniers de Rochdale ont fondé l'Alliance Coopérative Internationale et ainsi permis de définir l'économie sociale, ses valeurs et principes, susceptibles de fournir des marqueurs objectifs pour l'ensemble du monde (Favreau et Fréchette, 2003).

### ***L'Économie sociale d'aujourd'hui***

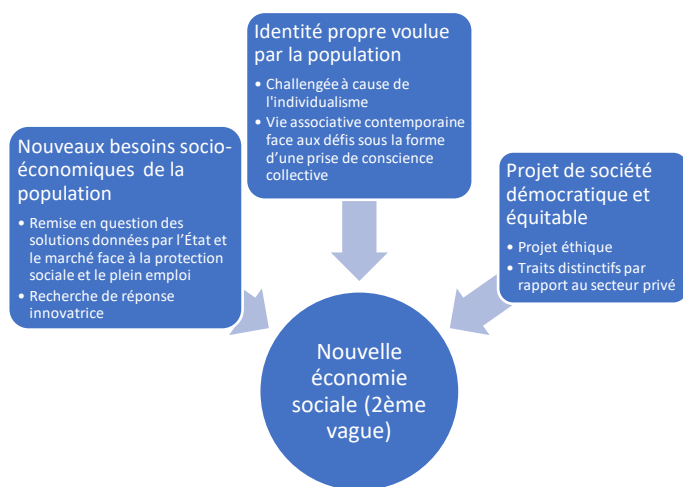
Examinons maintenant les pratiques contemporaines de l'économie sociale, le stade auquel nous nous situons dans l'évolution de ce concept et en quoi cette évolution diffère selon les régions.

Selon Favreau et Fréchette (2003), nous assistons de nos jours à la réinvention de l'économie sociale au nord comme au sud. En effet, celle-ci cherche à intégrer le concept de l'économie plurielle puis à repenser les rapports entre le marché, l'État et la société civile. Les auteurs pensent que dans les pays du nord, la nouvelle Économie sociale fait

le consensus et dans les pays du sud nous assistons à une affirmation du concept de l'économie populaire et de l'économie sociale et solidaire. Nous allons analyser les facteurs d'émergence réactualisés de la nouvelle Économie sociale, qui reposaient, rappelons-le, sur les besoins socio-économiques, identitaires et intellectuels de l'économie sociale d'hier.

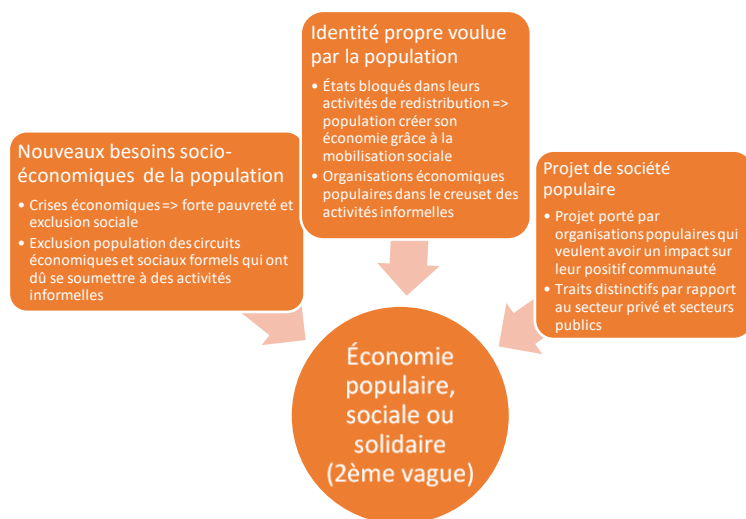
Les Figures 2 et 3 schématisent les différences en termes d'évolution des secondes vagues d'économie sociale selon les régions du Nord et du Sud.

**Figure 2: La nouvelle vague d'économie sociale dans les pays du Nord**



Source : Auteur

**Figure 3: l'économie populaire, sociale ou solidaire dans les pays du Sud**



Source : Auteur



Tout d'abord, selon Favreau et Fréchette (2003), en matière de besoins sociaux économiques, la nouvelle économie sociale (ou économie solidaire) en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle dans les pays du Nord, est une réponse novatrice à la question de la protection sociale et du plein emploi qui deviennent difficiles à assurer par le marché et l'État. Les auteurs pensent que les pays du Sud, ont subi une aggravation de la crise économique durant les dernières décennies résultat pour certains d'entre eux des réformes économiques des programmes d'ajustement structurel, avec pour conséquence, apparition d'une forte pauvreté et exclusion sociale. Ainsi, une part croissante de la population a été exclue des circuits économiques et sociaux formels et a dû se réorienter vers des activités informelles qui représentent aujourd'hui 50 à 80 % de l'économie). Ensuite, les auteurs expliquent que la condition d'identité collective a été fortement remise en question dans les sociétés du nord (plus que dans les pays du sud). En effet, nous vivons dans des sociétés conditionnées par un individualisme ambiant. Heureusement, les auteurs nous rassurent en énonçant que la vie associative contemporaine arrive à se développer et à prendre forme grâce à une prise de conscience collective afin de faire face aux défis présents au nord comme au sud. Dans les pays du nord, selon Favreau et Fréchette (2003), une mobilisation collective sociale forte depuis le début des années 1980 a permis l'émergence de plusieurs initiatives. Ces dernières modifient peu à peu les rapports entre le marché, l'État et la société civile. Les auteurs expliquent que ce sont des initiatives de formation à l'emploi à partir d'associations pédagogiques favorisant des apprentissages divers liés au marché du travail, des entreprises d'insertion socioprofessionnelle, des initiatives de développement de services de proximité de type services de garde, restauration populaire, aide à domicile, logement social, etc., complétées par des initiatives territorialisées de revitalisation économique et sociale. Dans les pays du sud, selon Favreau et Fréchette (2003), les populations ont dû trouver par elles-mêmes des formes nouvelles de développement, de solidarité et d'entraide, économiques et sociales, puisque les états sont devenus de plus en plus limités dans leur politique de redistribution. Ainsi, depuis une vingtaine d'années, l'auteur explique que nous constatons l'apparition d'organisations économiques populaires souvent en liaison avec des activités de l'économie informelle. Elles sont populaires puisqu'elles ne nécessitent pas d'aides venant de l'extérieur (ONG, gouvernements nationaux, coopération internationale) et

surviennent grâce à la mobilisation collective et sociale de la population. (Favreau et Fréchette, 2003)

Pour ce qui concerne le projet de société, selon Favreau et Fréchette (2003), la nouvelle économie sociale permet la transition d'une société démocratique et équitable vers une société démocratique et éthique dans les pays du nord. En effet, selon les auteurs, la nouvelle économie sociale essaie de combiner des dimensions marchandes et non marchandes. Elle prend ainsi en compte les contraintes liées à l'économie de marché (du fait de la diversification de ses activités : logement, santé, etc.), mais, surtout, elle se différencie du secteur public et privé sur le registre éthique. En effet, elle se manifeste grâce aux regroupements d'associés qui poursuivent des objectifs économiques, sur un mode de gestion démocratique et en utilisant le capital disponible dans une perspective d'entrepreneuriat social ou collectif. Ainsi, selon les auteurs, cette nouvelle économie sociale se démarque de la précédente grâce à ses traits distinctifs par rapport à l'entreprise privée. Selon Favreau et Fréchette (2003), concernant les pays du sud, le troisième facteur intellectuel et le projet de société sont portés par les organisations économiques populaires de zones urbaines ou rurales qui permettent un développement économique et durable. En effet, en présence d'un secteur public en déclin et au secteur privé très affaibli, ces organisations (coopératives, mutuelles, associations, regroupements villageois, etc.) souhaitent avoir un impact certain sur la vie publique. Ainsi, on assiste à l'émergence d'une économie populaire, sociale ou solidaire dans les pays du sud qui peut s'apparenter à l'économie sociale des pays du nord. (Favreau et Fréchette, 2003)

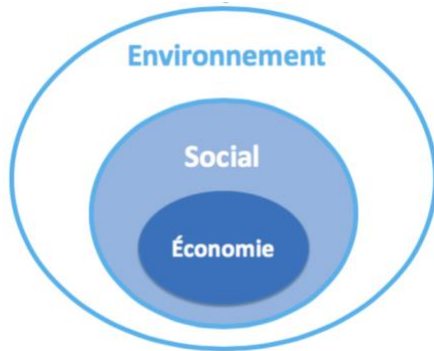
### **2.1.2. Définition du concept de l'économie sociale**

Nous définirons tout d'abord le concept d'économie sociale en suivant les visions générales et philosophiques, puis citerons des définitions plus concrètes et précises. Ainsi, nous analyserons ce qui différencie l'économie sociale des autres formes de l'économie et expliciterons la définition de l'économie sociale que nous utiliserons dans cette étude.

### ***Une vue d'ensemble de l'économie sociale assez philosophique***

L'économie sociale est différente des autres formes de l'économie puisqu'elle essaie de lier l'économie au social. Afin de mieux comprendre son fonctionnement, nous pouvons nous baser sur la *théorie de l'encastrement* de Polyani, schématisée à la Figure 4.

**Figure 4: La théorie de l'encastrement selon Polyani**



Source : TIESS, 2019

Selon lui, « les relations sociales de l'homme englobent son économie et ainsi, l'économique ne doit pas être dissocié du social, il y est encasté » (Gruet, 2019). C'est ce qu'il appelle l'encastrement de l'économie dans le système social. On serait ainsi, selon Gruet (2019), proche du pléonasme en utilisant le concept d'économie sociale, puisque l'économie serait sociale par essence. En effet, on considère selon cette théorie que le système économique est inclus dans le système social et dépend alors de mobiles non économiques comme « le statut social, le prestige social, la socialité nécessaire au respect des codes sociaux et des obligations sociales » (Gruet, 2019). On ne se limite plus à l'économie de marché puisque l'économie intègre alors « la redistribution des richesses par l'État, les mécanismes de solidarité et de réciprocité communautaires (bénévolat, implication citoyenne, échanges non marchands, etc.) qui font société » (Gruet, 2019). C'est pourquoi, selon l'auteur, l'économie sociale essaie de valoriser une vision de l'économie comme partie intégrante de la sphère sociale, elle-même intégrée dans son environnement.

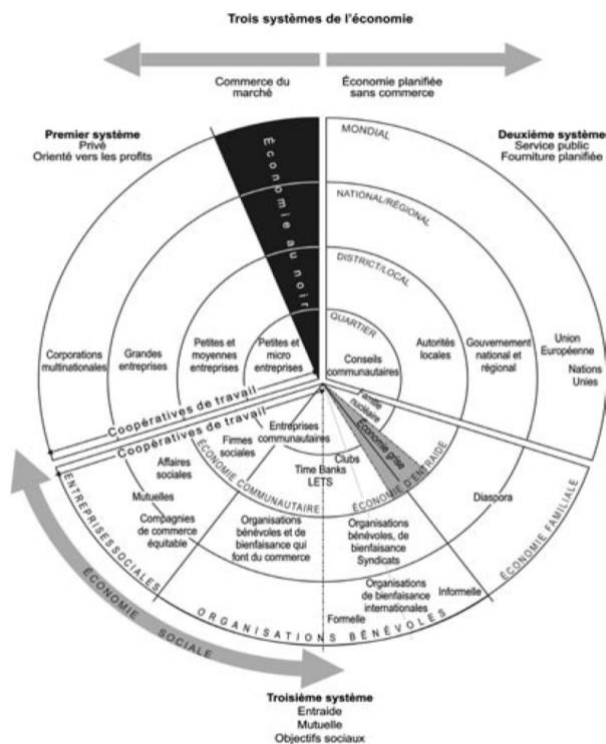
## *Des divergences d'opinions concernant l'approche de définition*

Qu'est-ce qui différencie l'économie sociale des autres perspectives économiques plus concrètement?

Comme nous l'avons vu dans la précédente partie, la nouvelle économie sociale amène à repenser les rapports entre le marché, l'État et la société civile. Ainsi, différentes approches sont utilisées afin de définir l'économie sociale et la transformation qu'elle produit sur ces rapports.

- L'Approche sectorielle :

**Figure 5: Les trois systèmes économiques (Approche sectorielle)**



Source : Mike Lewis, 2006

L'approche dite « sectorielle » sépare trois systèmes économiques et illustre des relations limitées entre eux (voir Figure 5). De plus, elle clarifie les caractéristiques propres à l'économie sociale (Tableau 1) (Lewis, 2006). Selon Lewis (2006), elle transmet une vision plus « isolée dans la société » de l'économie sociale que l'approche interactive que nous verrons par la suite.

Dans un premier temps, le secteur privé (premier système) est régi par une quête de profit, où les acteurs principaux sont les propriétaires individuels (actionnaires ou investisseurs). Ceux-ci ont pour objectif principal de maximiser leurs bénéfices financiers. Ce système a pour but central l'efficacité. (Lewis, 2006).

Dans un second temps, le secteur public (second système) permet la redistribution et la planification. Ce sont les rôles des gouvernements locaux, régionaux et nationaux puis des organisations (EU, ONU, etc.) qui permettent de fournir des biens et services publics. Ce système a pour principe économique la redistribution de la richesse par l'état en visant l'égalité. (Lewis, 2006).

Enfin, selon Lewis (2006), le troisième système englobe plusieurs types d'économie, dont l'économie sociale. Une de ses différences avec les deux autres systèmes est qu'il né de l'action citoyenne afin de répondre aux besoins des populations. Puis, il englobe des valeurs, telles que la mutualité et l'entraide, qui sont favorisées face à la maximisation des profits. Selon l'auteur, ce troisième système est large puisqu'il englobe à la fois l'économie familiale ou du ménage (extrême droite du schéma) puis l'économie sociale formelle et informelle (extrême gauche du schéma). Le principe économique de ce système est la réciprocité. Le but des organisations en son sein est, selon l'auteur, le bénéfice mutuel et collectif en favorisant la « solidarité entre les êtres humains, leurs communautés et la société dans son ensemble. » (Lewis, 2006). L'économie sociale occupe deux parties illustrées dans la partie inférieure de la Figure 5. Côté gauche, nous retrouvons les entreprises sociales faisant du commerce en vendant des produits et services sur le marché. Côté droit, sont lotis les organismes à but non lucratif qui font du commerce et ceux qui n'en font pas (peuvent appartenir à l'économie sociale formelle ou informelle). (Lewis, 2006).

L'approche sectorielle de l'économie sociale englobe 3 types d'entités, soit l'association, la coopérative et la mutuelle (Tableau 1):

**Tableau 1: Les trois grandes familles de l'économie sociale**

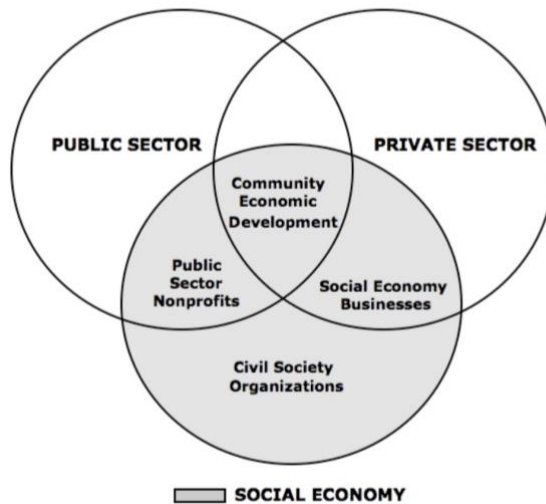
|                                                                                          | Association                                                                             | Coopérative                                                                                                              | Mutuelle                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <b>Objectifs</b><br>(avec priorité à l'utilité sociale de l'activité sur sa rentabilité) | offre de service aux membres et/ou à la collectivité                                    | offre de biens ou services aux membres (ex. coopérative de travail) ou à la collectivité (ex. coopérative de solidarité) | offre de services aux membres et à leur famille              |
| <b>Activités</b>                                                                         | biens et services collectifs sur les marchés (public ou privé)                          | biens et services marchands                                                                                              | services collectifs de protection sociale                    |
| <b>Organisation démocratique</b><br>(répartition du pouvoir)                             | conseil d'administration élu et assemblée générale des membres (une personne, une voix) | assemblée générale des membres (une personne, une voix)                                                                  | assemblée générale des membres (une personne, une voix)      |
| <b>Mode d'affectation du surplus</b>                                                     | Réinvestissement dans l'organisation                                                    | Ristourne aux membres et réinvestissement dans l'organisation                                                            | Réinvestissement dans l'organisation et fonds de réserve     |
| <b>Acteurs ou porteurs de projets</b>                                                    | Regroupement de personnes (qui ne détiennent pas de capital)                            | Regroupement de personnes (qui ne détiennent pas de capital)                                                             | Regroupement de personnes (qui ne détiennent pas de capital) |

Source : adaptation de la typologie développée par Defourny et Develtere (1999: 37).

Source : Favreau, 2003

- L'Approche interactive :

**Figure 6: L'Approche interactive de l'économie sociale**



Source : Quarter and Mook (2010)

Selon Quarter et Mook (2010), l'approche inclusive et interactive considère que même si l'économie sociale possède des caractéristiques qui lui sont propres, elle ne doit pas être considérée en marge de la société, mais bien incluse dans son ensemble. De plus, l'économie sociale englobe un large éventail d'organisations qui interagissent avec le reste de la société de nombreuses manières différentes. Selon les auteurs, la définition de l'économie sociale et ses caractéristiques utilisant cette approche peuvent être explicitées

en donnant des exemples de son utilisation dans le monde. Par exemple, même si au Canada l'approche sectorielle est majoritairement utilisée afin de caractériser les organismes de l'économie sociale, on peut aussi définir le paysage de l'économie sociale canadien à l'aide des exemples ci-dessous. Selon les auteurs, les quelques différences consisteront à inclure des organisations qui ne sont pas considérées dans l'approche sectorielle (ex. les OBNL du secteur public) ainsi que mettre en valeur les rapports, interactions entre les secteurs de l'économie sociale, le secteur public et le secteur privé. Pour illustrer ces différentes formes d'interaction ainsi que la fluidité de l'économie sociale sous l'approche interactive, nous utilisons un diagramme de Venn (Figure 6) (Quarter and Mook, 2010).

Le tableau 2 illustre les organisations incluses dans l'économie sociale, en utilisant l'approche interactive.

**Tableau 2: Organisations incluses dans l'économie sociale, selon l'approche interactive (Quarter and Mook, 2010)**

| Caractéristiques             | Les entreprises de l'économie sociale (organisations basées sur le marché)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Organismes de développement économique communautaire                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Organisations à but non lucratif du secteur public                                                                                                                                                                                                    | Organisations de la Société civile                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Description</b>           | Opèrent sur le marché privé et en concurrence avec des entreprises du secteur privé<br>Ont tendance à prendre les caractéristiques des entreprises du marché privé                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Coincés entre les secteurs privés et publics                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Intermédiaires entre le secteur public et l'économie sociale.<br>Débat : doit-on les inclure dans l'économie sociale due à leur dépendance vis-à-vis du gouvernement ? Ainsi, le terme « quasi-organisations non gouvernementales autonomes » (QANGO) | Se distinguent davantage des secteurs privés et publics que les autres groupements                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Types d'entités</b>       | Coopératives<br>Exemples d'entreprises de l'économie sociale prenant des caractéristiques des entreprises du secteur privé :<br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Démutualisation des grandes sociétés de commercialisation des céréales qui étaient des coopératives</li> <li>- Institutions financières qui suivent des schémas d'investissement de banques privées comme Desjardins qui a procédé à des dépréciations de plus de 2 milliards de dollars grâce à ses investissements</li> </ul> | Sociétés de développement communautaire à but non lucratif : engagées dans des activités qui aident au développement des communautés et des groupes en marge de la société (l'Agence de promotion économique du Canada atlantique)<br>Entreprises sociales : entreprises de marché qui sont soit lancées par une association à but non lucratif, soit sont intégrées dans une association à but non lucratif (l'aide directe aux personnes des défis particuliers pour devenir plus autonome, par exemple les peuples autochtones) | Retombées du gouvernement (par exemple, les Sociétés d'aide au développement des collectivités)<br>Organisations créées par une loi gouvernementale (ex.les universités), mais ont acquis une plus grande autonomie.                                  | Associations mutuelles à but non lucratif qui sont au service de l'économie : associations d'entreprises, les syndicats, les associations professionnelles, les associations et sociétés de consommateurs<br>Associations mutuelles à but non lucratif qui sont d'orientation sociale : congrégations religieuses, les clubs sociaux ainsi que des entreprises et des organismes gouvernementaux. Il y a aussi les associations sociopolitiques. |
| <b>Source de financement</b> | Autosuffisantes grâce à leurs revenus de services                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Pas autosuffisants et dépendent plutôt du soutien des gouvernements, des fondations et des bailleurs de fonds du secteur privé dans leur phase de démarrage et pour se maintenir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Même si elles ont leur propre conseil d'administration, elles dépendent des agences gouvernementales pour le financement.                                                                                                                             | Frais de membres des mutuelles ou dons des organisations volontaires                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

Source : Auteur, basé sur l'approche interactive de Quarter and Mook (2010)



Quelles approches utilise-t-on dans les différents pays afin de définir l'économie sociale?

Dans les parties francophones de l'Europe<sup>3</sup>, selon Quarter and Mook (2010), l'économie sociale s'appuie sur une approche plus sectorielle puisqu'elle inclut les coopératives (qui prennent en compte les coopératives de crédit), sociétés mutuelles, associations et entreprises sociales (en général des organisations qui opèrent dans le marché). Seulement, toutes les autres organisations, sans revenus, avec des aides très importantes de l'État sont exclues et appartiennent au secteur public à but non lucratif. (Quarter and Mook, 2010) .

En Europe<sup>4</sup>, selon Quarter and Mook (2010), la Commission européenne a une vision plus large que la tradition francophone de l'économie sociale en n'imposant pas comme définition les restrictions que le Québec ou les parties francophones imposent sur les organisations à but non lucratif du secteur public. Cette vision se rapproche de la vision interactive de l'économie sociale. (Quarter and Mook, 2010).

Le Québec, selon Quarter and Mook (2010), a emprunté la tradition francophone de l'Europe et s'appuie sur le Chantier de l'économie sociale qui constitue l'organisation sommet qui assure la collaboration entre les organisations, en ayant pour ambition de construire une nouvelle économie localement, régionalement, nationalement et internationalement. Cette organisation mère est établie depuis 1999 et permet de clairement définir l'économie sociale au Québec (Chantier, 2016). Ainsi, l'économie sociale est vue comme un mouvement social, alors que ce concept reste méconnu dans les parties anglophones du Canada. La définition de l'économie sociale amenée par le Chantier de l'économie sociale est celle que nous choisissons de suivre pour notre recherche. Elle nous semble comme la plus adéquate puisqu'elle inclut des composantes

---

<sup>3</sup> “in Francophone parts of Europe, the social economy is seen to include cooperatives (including credit unions), mutual societies, associations, and social-enterprises- in general, organizations that operate in the market”. “other forms of non-profit organizations, such as those without earned revenues and those relying heavily on government funding and influenced in part by government policies, are excluded” (Quarter and Mook, 2010).

<sup>4</sup> « the European Commission (2015) takes a broader view than the francophone tradition and does not impose the same restrictions on the inclusion of some forms of non-profit organizations as in francophone Europe and Quebec” (Quarter and Mook, 2010).

à la fois marchandes, non marchandes et qu'elle est celle retenue officiellement par le gouvernement du Québec. Ainsi, le Chantier se réfère à l'article 3 de la Loi sur l'économie sociale, « On entend par « économie sociale », l'ensemble des activités économiques à finalité sociale réalisées dans le cadre des entreprises dont les activités consistent notamment en la vente ou l'échange de biens ou de services et qui sont exploitées conformément aux principes suivants :

- L'entreprise a pour but de répondre aux besoins de ses membres ou de la collectivité ;
- L'entreprise n'est pas sous le contrôle décisionnel d'un ou de plusieurs organismes publics au sens de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1) ;
- Les règles applicables à l'entreprise prévoient une gouvernance démocratique par les membres ;
- L'entreprise aspire à une viabilité économique ;
- Les règles applicables à l'entreprise interdisent la distribution des surplus générés par ses activités ou prévoient une distribution de ceux-ci aux membres au prorata des opérations effectuées entre chacun d'eux et l'entreprise ;
- Les règles applicables à la personne morale qui exploite l'entreprise prévoient qu'en cas de dissolution, le reliquat de ses biens doit être dévolu à une autre personne morale partageant des objectifs semblables. » (Chantier de l'économie sociale, 2017-2021)

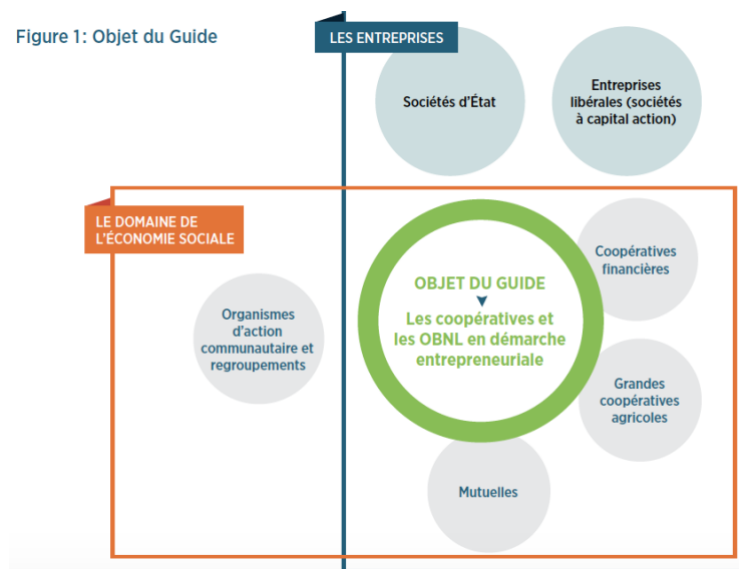
Au Canada, selon Quarter and Mook (2010), même si l'on utilise une approche sectorielle dans l'ensemble, nous avons trouvé des exemples d'organisations que l'on pouvait interpréter comme appartenant à l'économie sociale du point de vue interactif. En effet, selon les auteurs, l'économie sociale est plus étroitement associée à une approche territoriale connue sous le nom de développement économique communautaire (DEC). Seulement, dans les provinces du Canada excepté le Québec, il n'y a pas de discours spécifique à l'économie sociale. (Quarter and Mook, 2010). Ainsi, la définition, comme nous le verrons plus tard, de l'économie sociale selon Statistique Canada se limite aux «

organismes de bienfaisance enregistrés, qui représentent l'un des principaux types d'organisations structurées participant à l'économie sociale » (Statistique Canada, 2010).

### ***Notre choix de définition pour notre étude***

Nous choisissons une approche plus sectorielle pour notre recherche. Ainsi, nous choisissons la définition du Chantier de l'économie sociale pour définir l'économie sociale dans son ensemble. À cela s'ajoute notre focus sur les entreprises de l'économie sociale ou entreprises collectives et plus particulièrement les coopératives, que nous définissons ci-dessous :

**Figure 7: Les entreprises d'économie sociale**



Source : RISQ et CAP Finance, 2017

Au Québec, selon le RISQ et CAP Finance (2017), l'entreprise d'économie sociale peut aussi se nommer entreprise collective. Comme nous l'avons spécifié précédemment il existe trois formes de statut juridiques qui peuvent constituer le terme d'entreprise d'économie sociale : les coopératives, les OBNL et les mutuelles. Nous allons nous focaliser sur les coopératives dans notre étude. Ainsi, « une coopérative est une personne morale regroupant des personnes qui ont des besoins économiques, sociaux ou culturels communs et qui, en vue d'y répondre, **s'associent** pour exploiter une **entreprise** conformément aux règles d'action coopérative. Il s'agit d'une personne morale distincte

de ses membres. La responsabilité de ceux-ci est limitée à la valeur des parts qu'ils ont souscrites. » (Registraire des entreprises du Québec, 2015)<sup>5</sup>

Comme le précise la définition ci-dessous, la particularité de l'entreprise d'économie sociale qui nous intéresse dans notre analyse économique et sociale est qu'elle a une entité double. Dans un premier temps, selon le RISQ et CAP Finance (2017), c'est une **association** de personnes, qui ont une mission sociale. Ces personnes partagent des valeurs de solidarité et de développement durable et se réunissent dans un cadre démocratique. Dans un second temps, selon les auteurs, c'est une **entreprise**, qui permet la vente de biens et des services et développe des activités économiques dans le cadre du marché concurrentiel. Seulement, sa raison d'être est de permettre à l'association de réaliser sa mission. Cette double casquette va nous aider à réaliser notre recherche comme le montreront nos choix de cadre conceptuel et de méthodologie (RISQ et CAP Finance, 2017).

### 2.1.3. Vers une mesure du concept de l'économie sociale

#### *Une mesure de l'économie sociale difficile du point de vue canadien*

Nous souhaiterions avoir une vue d'ensemble de l'économie sociale à l'aide de mesures relatives au PIB généré, des d'emplois, et autres indicateurs pertinents. Néanmoins, cette démarche est complexe à réaliser en raison de problèmes de définition et de quantification. En effet, nous remarquons qu'il est rare de trouver des données précises sur l'implantation de l'économie sociale (%PIB, taux d'emploi, etc.) auprès de Statistiques Canada et de l'Institut de statistiques du Québec.

Nous avons tenté néanmoins de présenter des statistiques précises et à jour qui sont présentées au Tableau 3.

---

<sup>5</sup> Registraire des entreprises du Québec: <http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/demarrer/differentes-formes-juridiques/>

**Tableau 3: État de situation récente de l'économie sociale au Canada**

| Secteur               | Économie sociale                                                                          |                                                                   |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Type d'organisation   | Entreprises de l'économie sociale<br>(coopératives, mutuelles,<br>coopératives de crédit) | Organisations à but non lucratif                                  |
| Nombre d'employés     | - 182,000 d'employés<br>- 31,8 millions de membres<br>3.6% des emplois <sup>7</sup>       | - 2 millions d'emplois<br>- 13 millions de bénévoles <sup>6</sup> |
| Part du PIB<br>(2015) | 3.4% <sup>7</sup>                                                                         | Entre 2,4 % et 6,8 %. <sup>8</sup>                                |

Source : Auteur

Statistiques Canada mesure l'économie sociale en n'utilisant que « les organismes de bienfaisance enregistrés ». Or ces entités, qui correspondent au secteur du volontariat et à but non lucratif, ne représentent qu'une partie de l'économie sociale. Selon ce rapport, ces organismes contribuent au produit intérieur brut (PIB) du Canada entre 2,4 % et 6,8 %. (Statistique Canada, 2010). Nous présentons dans le tableau 3 une décomposition de l'évaluation de l'économie sociale avec ses différentes composantes : les coopératives et mutuelles dans la première colonne et les OBNL dans la seconde colonne, pour que le rendu soit plus réaliste.

### *Une mesure de l'économie sociale plus précise du point de vue québécois*

Pour le Québec, un rapport réalisé par l'ISQ en 2016 nous fournit un profil général de l'implantation de l'économie sociale au Québec. « En 2016, le Québec compte 11 200 entreprises d'économie sociale. Les revenus de l'ensemble de ces entreprises (et de leurs filiales) sont de 47,8 G\$. Les entreprises d'économie sociale (et leurs filiales) emploient 220 000 salariés au Québec. » (ISQ, 2016) Étant donné que nous aimerions néanmoins avoir des données plus générales comparant l'économie sociale aux autres secteurs pour

<sup>6</sup> Source OSBL : <http://sourceosbl.ca/recherche-et-impact/impact-du-secteur>

<sup>7</sup> Dr. Fiona Duguid and George Karaphillis, 'Economic Impact of the Co-operative Sector' in Canada, rapport réalisé pour « Coopératives et mutuelles au Canada », 2019 : [https://canada.coop/sites/canada.coop/files/coop\\_gdp\\_report\\_english\\_web.pdf](https://canada.coop/sites/canada.coop/files/coop_gdp_report_english_web.pdf)

<sup>8</sup> Arthur Friesen, Alessandro Alasia et Ray Bollman, « L'économie sociale des différentes régions rurales et urbaines : données probantes des organismes de bienfaisance enregistrés 2004 », Rapport réalisé pour Statistique Canada, 2010 : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/21-601-m/21-601-m2010092-fra.htm>

le Canada et le Québec, nous avons construit un tableau avec les données collectées dans différents rapports autres que l'ISQ.

**Tableau 4: État de situation récente de l'économie sociale au Québec**

| Secteur            | Économie sociale                     |
|--------------------|--------------------------------------|
| Nombre d'employés  | 220 000 salariés (2016) <sup>9</sup> |
| Part du PIB (2015) | 10% (2015) <sup>10</sup>             |
| Chiffre d'affaires | 47,8 G\$ (2016)                      |

Source : Auteur

#### **2.1.4. Les impacts évalués et prédits de l'Économie sociale**

Ainsi, l'objectif principal de l'entreprise d'économie sociale était de réaliser une mission dont la « finalité sociale est celle qui n'est pas centrée sur le profit pécuniaire, mais sur le service aux membres ou à la collectivité et elle s'apprécie notamment en fonction de la contribution de l'entreprise à l'amélioration du bien-être de ses membres ou de la collectivité et à la création d'emplois durables et de qualité. » (Chantier de l'économie sociale, 2017-2021). Partant de ce principe, nous pouvons détailler ci-après les impacts concrets des entreprises sociales sur leurs communautés :

En premier point, selon le Chantier de l'économie sociale (2017), l'entreprise d'économie sociale a pour mission de créer des emplois. Ces emplois ont pour but d'encourager le retour au travail de ceux qui sont délaissés par les secteurs privés et publics ou qui subissent les dérives causées par l'économie de marché. Ainsi, selon le Chantier de l'économie sociale (2017), ces emplois visent des groupes spécifiques, des personnes qui ne sont pas traditionnellement actives sur le marché du travail et qui peuvent trouver un emploi dans les entreprises d'insertion. Ils s'adressent également aux entrepreneurs ou

<sup>9</sup> INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2019). L'économie sociale au Québec. Portrait statistique 2016, [En ligne], Québec, Institut de la statistique du Québec, 225 p.

<sup>10</sup> Fanny Gérin-Lajoie, « Le Québec, champion de L'économie sociale », article réalisé pour l'Institut de recherche et d'informations socioéconomiques, 2010 : <https://iris-recherche.qc.ca/blogue/le-quebec-champion-mondial-de-l-economie-sociale>

chefs d'entreprises, dans le cas des coopératives de travail associé et des coopératives de solidarité dont les membres sont des salariés. (Chantier de l'économie sociale, 2017)

En second point, selon le Chantier de l'économie sociale (2017), les entreprises d'économie sociale permettent d'encourager l'équité en rendant un produit ou un service accessible à tous, quels que soient les revenus. Cela ne veut pas dire que ces produits et services sont conçus uniquement pour les personnes à faible revenu ou de qualité inférieure. Mais cela implique, selon les auteurs, que tout le monde peut faire affaire avec une entreprise du secteur de l'économie sociale. Par exemple, les entreprises de soutien à domicile fournissent des services de soutien à domicile principalement pour les personnes âgées. (Chantier de l'économie sociale, 2017)

En troisième point, selon le Chantier de l'économie sociale (2017), les entreprises d'économie sociale visent à proposer une alternative afin de limiter l'exode vers les centres urbains en préservant les services locaux. En effet, comme nous le verrons avec les coopératives autochtones, dans les communautés rurales ou éloignées, les coopératives alimentaires et multiservices sont parfois les seules sources de biens essentiels dans un rayon de plusieurs dizaines de kilomètres. (Chantier de l'économie sociale, 2017)

En quatrième point, selon le Chantier de l'économie sociale (2017), les entreprises d'économie sociale ont pour but de revitaliser un quartier ou une communauté rurale. En effet, c'est en communauté et grâce aux entreprises sociales qui la développent que les membres d'une communauté peuvent se réunir, discuter et développer un sentiment d'appartenance. (Chantier de l'économie sociale, 2017)

En cinquième point, selon le Chantier de l'économie sociale (2017), les entreprises d'économie sociale peuvent valoriser la culture locale. Il existe, selon les auteurs, plus de 400 festivals locaux et régionaux au Québec. Ils permettent aux habitants de se rassembler et de mettre en valeur leur culture spécifique, par le biais d'espaces de représentation, de troupes de théâtre, ou de danse, etc. (Chantier de l'économie sociale, 2017)

En sixième point, selon le Chantier de l'économie sociale (2017), les entreprises d'économie sociale sont soucieuses de l'Environnement. Ainsi, certaines d'entre elles ont

par exemple été chargées de mettre en place le marché de la gestion des déchets, un marché qui attire désormais l'entreprise privée. Les auteurs citent comme exemple, les centres de tri et de valorisation des déchets qui remettent sur le marché des biens usagés et reconditionnés. (Chantier de l'économie sociale, 2017)

En septième point, selon le Chantier de l'économie sociale (2017), les entreprises d'économie sociale veillent à ce que les activités génératrices de chiffres d'affaires produisent des bénéfices collectifs. En effet, les coopératives d'habitation et les OBNL permettent d'acquérir collectivement des ressources afin de développer des solutions de vie abordables. Les auteurs citent à titre d'exemple, historiquement, les entreprises funéraires du Québec étaient des entreprises familiales, mais au milieu des années 1990, beaucoup d'entre elles ont été confrontées au problème de la succession. Des multinationales les ont rachetées ce qui a eu effet de bouleverser nombres de citoyens qui ne voulaient pas que la mort soit une source d'enrichissement personnel. La Fédération des coopératives funéraires est alors intervenue et a réussi à financer l'acquisition d'entreprises sans successeurs pour les transformer en coopératives afin de préserver le patrimoine québécois. (Chantier de l'économie sociale, 2017)

En huitième point, selon le Chantier de l'économie sociale (2017), les entreprises sociales facilitent la participation civique. En effet, elles contribuent, selon les auteurs, à la vie démocratique et favorisent le sentiment d'appartenance de la population à leur communauté. Par exemple, les médias communautaires représentent non seulement un moyen d'expression, mais fournissent aussi un accès à des informations autres que celles diffusées par les médias de masse. (Chantier de l'économie sociale, 2017)

#### **2.1.5. Les enjeux et obstacles empêchant le développement et l'implantation de l'économie sociale**

En premier lieu, selon le Chantier de l'économie sociale (2017), un défi omniprésent pour les entreprises de l'économie sociale consiste à trouver un équilibre entre leurs objectifs économiques, essentiels à leur survie, et leurs objectifs sociaux, qui sont leur raison d'être. (Chantier de l'économie sociale, 2017)



Ensuite, selon le Chantier de l'économie sociale (2017), comme nous l'avons vu précédemment, il peut être délicat dans certaines circonstances, pour les entreprises de l'économie sociale de se positionner par rapport aux entreprises privées. En effet, elles peuvent basculer facilement dans le secteur privé, surtout pour les entreprises de l'économie sociale qui opèrent dans des secteurs d'activités financièrement rémunératrices. (Chantier de l'économie sociale, 2017)

En troisième point, selon le Chantier de l'économie sociale (2017), les entreprises collectives doivent prouver leur viabilité afin d'assurer la relève entrepreneuriale. En effet, au Québec on constate une forte pénurie d'entrepreneurs susceptibles d'assurer la relève du grand nombre de propriétaires de petites entreprises qui prendront leur retraite dans les prochaines années. Par ailleurs, les auteurs constatent concernant les entreprises collectives que l'option de la succession suscite également un engouement relatif, alors que ces entreprises permettraient de préserver les emplois et l'activité économique partout au Québec. (Chantier de l'économie sociale, 2017)

En quatrième point, selon le Chantier de l'économie sociale (2017), l'économie sociale a pour but d'intégrer des groupes divers qui peuvent contribuer à assurer la relève entrepreneuriale. Parmi ces groupes figurent les jeunes, les autochtones et les immigrants récents. Comme nous le verrons dans notre étude en particulier pour les autochtones, cette mission peut se transformer en difficulté. (Chantier de l'économie sociale, 2017)

En cinquième point, selon le Chantier de l'économie sociale (2017), le défi que doit relever l'économie sociale est qu'elle doit être promue en tant que voie de développement qui va au-delà de la réduction de la pauvreté. En effet, selon les auteurs, même si l'économie sociale apporte une contribution majeure à la réduction de la pauvreté, elle ne doit cependant pas être considérée comme une économie de second ordre s'adressant exclusivement aux personnes à faibles revenus en laissant la part belle aux entreprises du secteur privé. Il est donc primordial que l'économie sociale soit reconnue comme un véritable modèle de développement plutôt que comme un moyen de remédier aux problèmes causés par le développement capitaliste. (Chantier de l'économie sociale, 2017)

En dernier point, selon Vaillancourt (2010), il est urgent et impératif eu égard aux enjeux, de produire des statistiques officielles, fiables et précises sur l'économie sociale. Comme l'auteur le mentionne, les statistiques sont rares concernant aussi bien les indicateurs économiques que sociaux. Seulement, nous avons besoin de ceux-ci afin d'évaluer correctement l'importance et l'impact des entreprises de l'économie sociale. (Vaillancourt, 2010)

## **2.2. Rôle de l'économie sociale dans le développement économique autochtone au Canada**

### **2.2.1. Évolution du concept de l'économie sociale autochtone**

Nous examinons dans cette partie l'évolution de l'ES autochtone, en examinant spécifiquement la situation au Québec puisqu'elle y est largement implantée et les facteurs d'émergence qui ont permis la concrétisation de ce type d'économie. Nous analyserons l'évolution de ce concept chez les Inuit et Cris du Nunavik grâce au mouvement coopératif. Ensuite, nous décrirons cette évolution pour les Premières Nations du Québec. Nous allons constater que l'évolution de l'économie sociale et ses définitions sont quelque peu différentes pour les autochtones et selon les groupes.

#### ***Les facteurs d'émergence généraux qui permettent une évolution de l'économie sociale autochtone du point de vue canadien***

Avant l'apparition de toute forme d'économie sociale autochtone, les économies autochtones étaient tiraillées entre le modèle capitaliste (gouvernemental) et les modèles traditionnels des activités de subsistance (activités de chasse, pêche, etc.). Nous verrons que l'avènement de l'économie sociale autochtone a favorisé la préservation de l'économie traditionnelle tout en favorisant le développement et la modernisation.

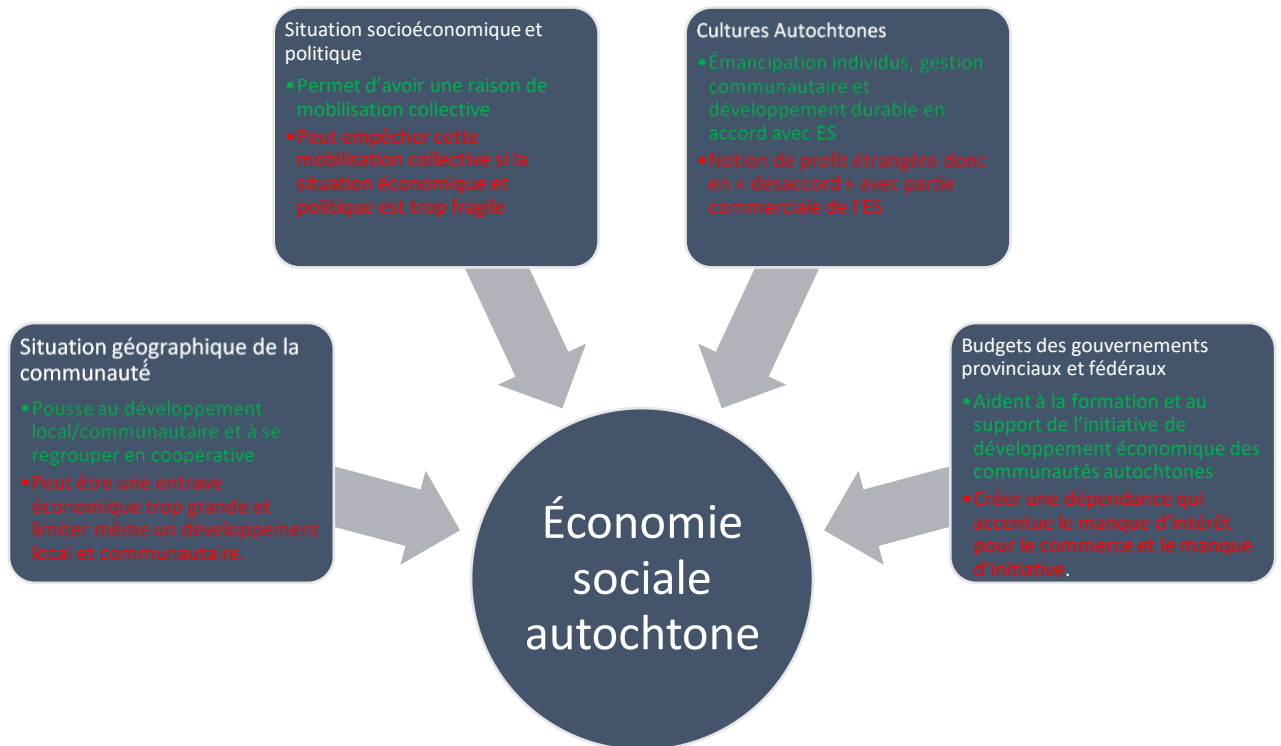
Tout d'abord, selon Awashish (2019), il est remarquable d'avancer que l'économie sociale autochtone a, en quelque sorte, toujours existé au sein des communautés puisque les valeurs prônées par l'économie sociale telles que « la solidarité, le partage, l'autonomie personnelle, le respect des écosystèmes et du territoire sont, de base, des

valeurs fondamentales chez les autochtones. »<sup>11</sup> Ainsi, les autochtones utilisaient de façon traditionnelle la coopération afin d'assurer leur subsistance. Cette coopération et collaboration leur permettait d'assurer des rôles en petits ou en plus grands groupes dans le fonctionnement économique, social et culturel du clan familial ou de la communauté. Nous verrons par la suite que les coopératives en particulier, une fois aux mains des communautés, seront un moyen de valorisation de l'économie vernaculaire et d'ethno-développement économique utilisé par les autochtones. Historiquement, selon Sengupta (2015), ce n'est qu'en 1945 que la première coopérative autochtone a vu le jour dans la province de la Saskatchewan alors que, comme cela l'a été avancé, les autochtones ont pratiqué des formes d'organisation coopérative des siècles avant même le contact avec les Européens. (Sengupta, 2015). Les facteurs d'émergence, illustrés par la figure 8, autres que culturels ont permis une concrétisation réelle du concept de l'économie sociale autochtone. Les éléments représentés en vert sur la figure conduisent à un cercle vertueux susceptible de favoriser l'émergence de l'économie sociale autochtone, tandis que les facteurs disposés en rouge représentent des cercles vicieux et pouvant empêcher son émergence (Langevin-Tétrault, 2016).

---

<sup>11</sup> Karine Awashish, « L'Économie sociale chez les Premières Nations », blogue écrit pour le Pôle d'économie sociale de la Mauricie, 2019 : <https://economiesocialemauricie.ca/nouvelles/l-economie-sociale-chez-les-premieres-nations>

Figure 8: L'économie sociale autochtone



Source : Auteur

Dans un premier temps, selon Langevin-Tétrault (2016), la situation géographique des communautés les a amenées à trouver des solutions de développement local et communautaire. En effet, les Inuit isolés au Nord vont ainsi se regrouper en coopérative, puis les Premières Nations implantées dans différentes réserves ou collectivités isolées sans accès routiers plus au Sud voudront exploiter leur économie locale sous l'angle touristique par exemple. (Langevin-Tétrault, 2016)

Dans un second temps, selon Langevin-Tétrault (2016), la situation socio-économique et politique des communautés autochtones les a conduits à utiliser l'économie sociale comme initiative de mobilisation sociale. En effet, les autochtones connaissent des taux

de pauvreté plus élevés, des niveaux d'éducation plus faibles et un chômage chronique comme le montre une étude relativement récente (Painter, Lendsay and Howe, 2000).<sup>12</sup>

Cependant, selon Langevin-Tétrault (2016), si cette mobilisation sociale peut agir comme un cercle vertueux en favorisant l'économie sociale, il peut sembler difficile d'organiser tout rassemblement collectif pour les communautés. En effet, l'auteur stipule qu'il faut un conseil de bande fort et déterminé dans la collectivité qui assure la stabilité politique. De même, divers facteurs dont le niveau de scolarisation, ainsi, entre autres, que l'état de santé général de la communauté seront nécessaires afin de mener ce type de projet communautaire relativement exigeant. (Langevin-Tétrault, 2016)

Dans un troisième temps, selon Langevin-Tétrault (2016), les cultures autochtones sont plus enclines à une gestion communautaire et ont des valeurs de respect de leur écosystème qui leur donne une vision écologique du développement. En effet, une étude de Robert Anderson (1999) montre que les communautés autochtones au Canada ont une approche essentiellement collective dans leur développement économique qui vise trois objectifs : « la réalisation de l'autosuffisance économique, l'amélioration de la situation socio-économique, et la préservation et le renforcement de la culture, des valeurs et des langues traditionnelles. » (Hammond Ketilson and Macpherson, 2001). Ainsi, selon les auteurs, les valeurs de l'économie sociale d'émancipation de l'individu et de retombées pour la communauté vont de pair avec les valeurs communautaires autochtones. Cependant, le volet commercial et orienté vers les exigences de l'économie de marché (recherche de profit) porté également et en partie par l'économie sociale, empêche certaines de ses implantations en territoire autochtones. Ce, même si nous avons bien indiqué dès le départ, que l'économie sociale ne vise pas spécifiquement à engranger du profit, celle-ci peut être amenée à prendre des décisions lucratives afin d'assurer la viabilité économique de l'entreprise collective. Ainsi, selon Langevin-Tétrault (2016), les cultures traditionnelles amérindienne et inuit, peu sensibles au concept de profit peuvent légitimement être amenées à ne pas partager certains principes économiques nécessaires

---

<sup>12</sup> Ces auteurs observent par exemple que le revenu personnel moyen des autochtones était 56 % du revenu personnel moyen des allochtones.

cependant au développement de l'économie sociale. Dans ce cas, comme nous le verrons avec le mouvement coopératif inuit, la formation est une solution efficace afin d'assurer le développement des entreprises collectives et assurer leur fonctionnement sur le long terme. (Langevin-Tétrault, 2016)

Dans la dernière composante de la figure 8, il est mentionné, selon Langevin-Tétrault (2016), que les gouvernements fédéraux et provinciaux aident à la formation et au support du développement économique des communautés autochtones grâce à des budgets spéciaux. Toutefois, selon l'auteur, cette source de revenus peut aussi engendrer un sentiment de dépendance autochtone vis-à-vis de l'aide fédérale. Ultimement, cela pourrait conduire à un cercle vicieux pour les autochtones, provoquant un manque d'intérêt pour le commerce ainsi qu'un manque d'initiative. Les communautés autochtones aspirent à de l'autodétermination et à de l'autogouvernance et cette dépendance économique ne peut encourager ce mouvement. Paradoxalement, le gouvernement ne désapprouve pas les initiatives en économie sociale, mais ses actions ont longtemps encouragé le développement d'une économie libérale pour les autochtones, qui reste déconnectée à leurs valeurs. En effet, selon l'auteur, le gouvernement a souhaité rendre l'économie autochtone indépendante de ses aides en l'intégrant au marché canadien. Cette volonté de la puissance publique a conduit à l'approbation de projets qui vont dans le sens des désirs et conditions imposés par le secteur privé, telles les entreprises d'exploitations minières et forestières. Seulement, selon Langevin-Tétrault (2016), cette intégration au marché produit des dommages collatéraux puisque les travailleurs autochtones dans le secteur primaire canadien n'occupent pas les postes décisionnels, qui reviennent aux allochtones. Cela ne favorise pas le développement d'initiatives, de compétences en faveur des communautés autochtones. (Langevin-Tétrault, 2016)

### ***Le mouvement coopératif inuit du Nunavik***

Le Nunavik est une région éloignée et aride du Québec. Son économie est, de fait, différente de celle des autres régions du Québec. Du fait de ces conditions spécifiques, le Nunavik bénéficie d'un fort soutien de l'administration publique. Dans les années 60 et 70, faisant suite à l'intervention historique du gouvernement fédéral, le gouvernement du

Québec a graduellement commencé à fournir les services essentiels aux communautés Inuit. Ces dernières ont pu réaffirmer leurs droits grâce en particulier à la signature de l'accord de la Baie James et Nord du Québec en 1975. Ces communautés ont alors repris en main leur destinée et ont pu se responsabiliser au niveau de leur développement social et économique, éducation, management (Sokchiveneath Taing, 2020).

Un second facteur qui a permis la responsabilisation des communautés Inuit fut la création de leurs coopératives et de leur fédération. Historiquement, à la suite de l'arrivée des colons, principalement des pêcheurs saisonniers, la Compagnie de la Baie d'Hudson établit des postes de traite. Les magasins de la Compagnie de la Baie d'Hudson se sont construits par la suite (c.-à-d. Northern Stores) où sont maintenant souvent établis les villages, et qui possédaient un monopole sur le commerce local et fixaient les prix. En réaction, les Inuit souhaitèrent reprendre leur contrôle économique en créant leur propre entreprise et en proposant une véritable concurrence au monopole de la Baie d'Hudson. Certains acteurs comme James Houston, Peter Murdoch et le Père Peter Steinman ont joué un grand rôle dans l'avènement du mouvement coopératif inuit (Houston, 2019). Ainsi, selon le site de la Fédération des coopératives du Nouveau-Québec, « La première coopérative « esquimaude » au Canada fut formée par les Inuit de Kangiqsualujjuaq (rivière George) en 1959. Ceux-ci obtinrent un prêt de 12 500 \$ du gouvernement fédéral utilisé afin d'acheter de l'équipement de pêche. Moins de deux ans plus tard, des coopératives s'étaient lancées en affaires à Kuujjuaq (Fort Chimo), à Kangirsuk (Payne Bay), à Puvirnituk (Povungnituk), à Port Burwell dans les Territoires du Nord-Ouest et à Kuujjuarapik (rivière Grande-Baleine) » (FCNQ)<sup>13</sup>.

Les coopératives possédaient leur propre conseil d'administration, mais « la plupart des décisions concernant la supervision des opérations étaient prises par les employés gouvernementaux, le clergé local ou par d'autres résidents blancs » (FCNQ)<sup>13</sup>. Ainsi, les Inuit ont été formés pour pouvoir gérer tous les aspects de leurs coopératives. Puis, le processus d'implantation des coopératives et leur développement furent accélérés par la création de leur fédération. Cette dernière fut créée dans une approche de bottom-up, à la

---

<sup>13</sup> Fédération des Coopératives du Nouveau-Québec : <http://www.fcq.ca/fr/histoire>

demande des coopératives qui œuvraient dans cinq communautés au Nunavik. La Fédération des coopératives du Nouveau-Québec fut fondée le 20 mai 1967 et depuis des coopératives ont été fondées dans tous les villages inuit du Nunavik. Ainsi, le mouvement coopératif représente la force majeure qui a amené les communautés Inuit à s'impliquer dans leur propre développement. En effet, selon Sokchiveneath Taing (2019), il a été mis en évidence que le modèle coopératif Inuit répond positivement aux objectifs de développement durable de l'ONU<sup>14</sup> (éliminer la pauvreté, éliminer la faim, promouvoir le bien-être et la santé, assurer une éducation équitable, l'énergie propre et à un coût abordable, consommation et production responsable, travail décent et croissance économique, etc.) (Sokchiveneath Taing, 2019).

### ***L'évolution du concept de l'économie sociale des Premières Nations du Québec***

L'économie sociale est également prépondérante au sein des Premières Nations québécoises. Quels sont les éléments qui caractérisent l'économie sociale chez les Premières Nations de nos jours, et comment ce concept a-t-il évolué?

Selon Langevin-Tétrault (2016), plusieurs entités et composantes des Premières Nations peuvent s'apparenter à l'économie sociale autochtone sans forcément être connues sous le vocable d'économie sociale autochtone. En effet, en plus des entreprises sociales « classiques », le concept de l'économie sociale des Premières Nations peut être étendu à des organes piliers de leurs cultures et fondements politiques et économiques. (Langevin-Tétrault, 2016)

Au niveau provincial, selon Langevin-Tétrault (2016), « l'Assemblée des Premières Nations » est l'organisme canadien qui représente les Autochtones. Pour l'auteur, cet organe politique s'apparente fortement aux organismes de l'économie sociale puisqu'il promeut l'opinion des premiers peuples au travers de leurs dirigeants dans divers domaines (droits ancestraux et issus de traités, développement économique, éducation, langue et alphabétisation, santé, etc.). Son rôle est primordial, puisqu'il a entre autres

---

<sup>14</sup> Nations Unies (2015) : <https://sdgs.un.org/fr/goals>



permis la reconnaissance du droit inhérent à l'autonomie gouvernementale grâce à ses revendications. (Langevin-Tétrault, 2016)

Un autre exemple provincial, cité Langevin-Tétrault (2016), est au Québec l'organisme démocratique de représentation autochtone « Femmes Autochtones du Québec ». Cet organisme est essentiel puisqu'il organise des initiatives socio-économiques mettant en avant les femmes autochtones. Pour l'auteur, il vise l'autonomie gouvernementale et la participation entière des femmes à la vie politique et le droit à l'égalité toutes les femmes autochtones. Cet organisme pourrait entrer dans le cadre de l'économie sociale puisqu'il a un réel impact socio-économique sur sa communauté grâce à des activités telles que l'organisation de colloques sur la non-violence, des tables de concertation, la formation sur le leadership des femmes et sur le développement de projets communautaires. De plus, pour l'auteur, sa mission reste le développement économique communautaire puisqu'il offre des conseils et de l'aide financière pour guider les femmes autochtones dans la recherche d'emploi et vise par la recherche à améliorer la santé de celles-ci. (Langevin-Tétrault, 2016)

Au niveau local, selon Langevin-Tétrault (2016), le « Conseil de bande » peut être considéré comme un organe politique et n'est pas une entreprise d'économie sociale par essence. Néanmoins, son fonctionnement démocratique, l'entrepreneuriat collectif qu'il permet, « l'intérêt primordial qu'il a pour les individus, le bien-être social, culturel et économique de la communauté » (Langevin-Tétrault, 2016), le place dans les activités s'apparentant à une forme d'économie sociale autochtone. (Langevin-Tétrault, 2016)

Toujours localement, selon Langevin-Tétrault (2016), les « centres touristiques » reflètent les valeurs et objectifs appartenant à l'économie sociale puisqu'ils visent une viabilité économique, dont les retombées économiques et sociales sont profitables à l'ensemble de la communauté. Ils permettent par exemple de stimuler économiquement les réserves, grâce à la création culturelle permise par le tourisme ethnoculturel, l'écotourisme et le tourisme d'aventure. (Langevin-Tétrault, 2016)

Un autre exemple, cité par Langevin-Tétrault (2016), de service local est la « planification communautaire », comme la radio communautaire, les centres récréatifs communautaires

et les établissements de services sociaux, occupe une place importante chez les autochtones. Ces établissements peuvent être considérés comme faisant partie de l'économie sociale avec l'approche interactive puisqu'ils impactent directement le développement économique communautaire. (Langevin-Tétrault, 2016)

Selon Langevin-Tétrault (2016), On trouve également les « services financiers adaptés aux autochtones » qui accompagnent le modèle communautaire de l'économie sociale et permettent de pallier les problèmes de défaut de paiement de crédit et de solvabilité. En effet, l'auteur soulève que les autochtones occupent souvent des emplois saisonniers qui ne sont pas pris en compte en tant que garantie de solvabilité auprès des institutions financières. Ils doivent ainsi souvent, faire une demande au ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada pour obtenir une garantie de prêts. Seulement ces démarches peuvent être longues (1 an environ) et les critères gouvernementaux sont restrictifs. Ainsi, ces blocages économiques freinent le développement d'entreprises autochtones privées. L'effet boule de neige relevé par l'auteur est que cela impacte le développement économique de manière générale et ce système continue d'encourager le syndrome de dépendance autochtone face aux institutions gouvernementales. Heureusement, les caisses populaires comme Desjardins sont présentes dans de nombreuses communautés en proposant des services spécifiques (Hammond Ketilson and Macpherson, 2001). Une caisse populaire peut adapter plus facilement que les banques privées ses politiques aux réalités vécues dans les réserves en étant plus flexibles sur les critères d'approbation de prêts. Langevin-Tétrault (2016) cite par exemple, la Caisse populaire Kahnawake a créé un modèle sur mesure, le « trustee agreement ». Elle demande à un curateur autochtone bénévole et indépendant politiquement de jouer le rôle de la tierce partie afin de recevoir les terres en garantie. Ainsi, si l'emprunteur autochtone ne peut pas rembourser le prêt, le curateur pourra le faire en revendant les terres. (Langevin-Tétrault, 2016)

Selon Langevin-Tétrault (2016), la « réinsertion sociale par les arts » peut également être mise en relation directe avec une des composantes de l'économie sociale. En effet, les chants, la musique et les contes sont à la base de la culture traditionnelle autochtone. Ainsi, les créateurs occupent une place primordiale. Ils permettent, selon l'auteur, la

transmission aux jeunes des arts du passé tout en les actualisant à une réalité et identité contemporaine. (Langevin-Tétrault, 2016)

Enfin, selon Langevin-Tétrault (2016), les Autochtones en milieu urbain peuvent trouver des organismes d'économie sociale comme les « centres d'amitié autochtone ». En effet, ces centres essaient de remédier aux inégalités économiques que les autochtones peuvent rencontrer dans les villes. Les autochtones vivant hors des réserves ne peuvent, selon l'auteur, pas recevoir de mêmes exemptions de taxes et privilèges que les autochtones en réserve. Ainsi, nombre d'entre eux tombent dans la pauvreté et il existe ainsi une réelle fracture sociale « citadine ». Selon l'auteur, ces centres ont un réel impact sur le développement économique communautaire puisqu'ils offrent des services de première nécessité adaptés selon la demande de la clientèle comme l'hébergement, repas chauds, information et formation. (Langevin-Tétrault, 2016)

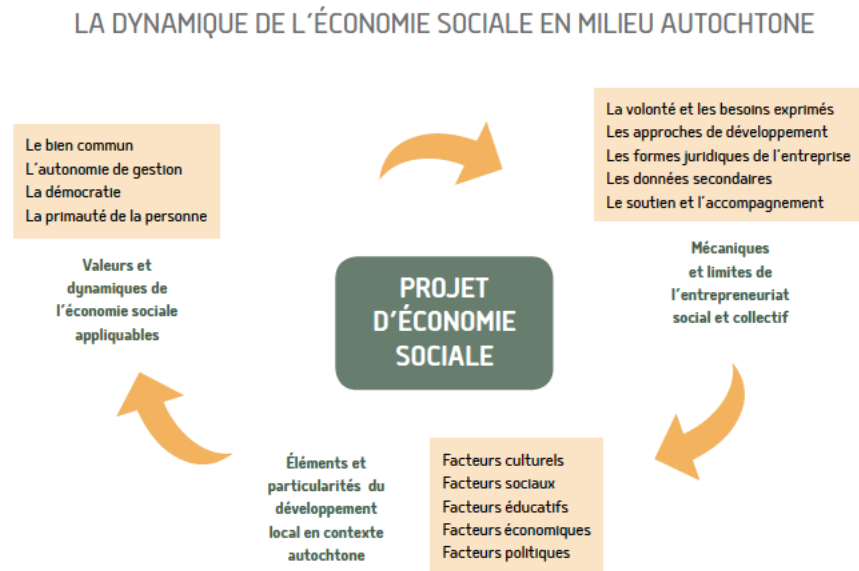
### **2.2.2. Définir le concept de l'économie sociale autochtone**

Une définition alternative est nécessaire en ce qui concerne l'économie sociale autochtone puisque, toujours en nous basant sur la théorie de l'encastrement de Polanyi, l'économie dans ces communautés fonctionne en prenant en compte un « tout » (facteurs sociaux, relations sociales, etc.) Ainsi, l'économie autochtone et les entreprises en son sein sont modelées, impactées par des besoins et des valeurs différents de ceux de la société allochtone québécoise, canadienne ou mondiale. Nous allons dans ce contexte identifier le modèle qui caractérise au mieux le concept de l'économie sociale autochtone. Ensuite, nous donnerons les définitions découlant de ce modèle afin de retenir celle qui nous semble la plus adéquate pour notre recherche.

### *Un modèle différent de l'économie sociale générale allochtone*

La CSSSPNQL a réalisé en 2015 un modèle de référence concernant la dynamique de l'économie sociale en milieu autochtone et les particularités du développement local de ce milieu (figure 9).

**Figure 9: La dynamique de l'économie sociale en milieu autochtone**



Source : Karine Awashish, (2011) dans *le Portrait de l'économie sociale chez les Premières Nations au Québec* (CSSSPNQL, 2018)

La comparaison avec les modèles standards et généraux de l'économie sociale présentés précédemment amène au constat que l'économie sociale autochtone privilégie avant tout les interactions et impacts avec sa communauté. Ainsi, les interactions avec les autres secteurs (privé, public) sont plus secondaires dans cette approche. Nous comprenons que ce modèle d'économie sociale est porté par les valeurs de la collectivité et participe grandement au développement communautaire économique et social autochtone. Les valeurs autochtones et particularités du développement local en contexte autochtone font partie du projet et sont des moteurs de la dynamique d'économie sociale autochtone. Ce tout, conjugué efficacement contribue à fournir une réponse aux besoins particuliers des autochtones et à participer aux mécanismes de l'entrepreneuriat social et collectif. Nous pourrions dire que tous ces éléments sont nécessaires pour permettre le fonctionnement du Projet global d'économie sociale. En effet, la similitude des valeurs autochtones avec celles promues par l'économie sociale favorise l'intégration du modèle actuel de

l'économie sociale qui devient alors un moyen de développement économique réaliste et durable perçu comme tel par les communautés autochtones. En synthèse il est possible d'avancer que la formation du concept de l'économie sociale autochtone découle de manière intime des besoins spécifiques des autochtones, mais aussi de leur économie traditionnelle, de leur volonté d'autodétermination, etc.

### ***Des définitions différentes découlant de ce modèle particulier***

Une première définition basée sur la propriété, selon Belhadji (2001), pourrait s'appuyer sur celle adoptée par Entreprise autochtone Canada (EAC) qui établit qu'une entreprise autochtone est une entreprise dont la propriété est détenue à 50 % + 1 par des Autochtones. Si l'on se concentre sur les coopératives dans notre étude, on peut alors dire que, du fait que les propriétaires d'une coopérative sont les membres, cette définition signifie que 50 %+1 des membres sont autochtones. (Belhadji, 2001)

La définition pourrait être également axée, selon Belhadji (2001), sur la communauté puisque si la coopérative dessert une communauté autochtone, elle peut être qualifiée de coopérative autochtone. Cependant, nous ne savons pas à quel niveau elle doit être impliquée ce qui rend cette définition très générale. (Belhadji, 2001)

Dans une autre perspective, selon Belhadji (2001), une définition alternative met l'accent sur le processus de décision en affirmant que si la gestion est principalement d'origine autochtone, alors la coopérative pourrait être qualifiée d'autochtone. Cette définition reste également floue en ne spécifiant aucune proportion de gestionnaires autochtones. (Belhadji, 2001)

Enfin, une définition plus détaillée d'une entreprise d'économie sociale autochtone est proposée dans un rapport réalisé par la CSSPNLQ pour les Premières Nations en 2018. Nous la généralisons pour l'ensemble des communautés autochtones Inuit et Amérindiennes. Nous choisissons cette définition pour notre recherche puisqu'elle est la plus précise, plus légitime et concerne l'économie sociale autochtone en particulier et non l'ensemble des entreprises autochtones.

Ainsi, selon cette définition que nous retenons, une entreprise d'économie sociale autochtone devrait avoir été fondée (ou reprise) par des autochtones. Ensuite, elle devrait être constituée au minimum à 51% de propriétaires autochtones. Elle devrait favoriser l'embauche de membres autochtones. Enfin, elle devrait promouvoir la culture, la langue ou les connaissances d'au moins une communauté, tout en étant ancrée dans leur territoire.

### 2.2.3. Mesurer le concept de l'économie sociale autochtone

L'absence de données précises sur l'économie sociale provenant de Statistique Canada et de l'ISQ, reste également une réalité pour l'économie sociale autochtone qui n'est pas mentionnée dans la plupart de leurs études. Dans ce contexte, nous utiliserons les données fournies par les organisations proches des communautés autochtones. Ainsi, pour proposer un portrait représentatif de la situation des autochtones du Québec (Tableau 5), nous nous appuyons sur les données de la Fédération des coopératives du Nouveau-Québec ainsi que l'Arctic Cooperatives Limited pour le Nunavut afin de mesurer l'ampleur du mouvement coopératif inuit québécois. Puis, pour les Premières Nations, nous utilisons le portrait réalisé sur l'économie sociale de la Commission de la santé et des services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador en 2017.

**Tableau 5: État de situation de l'économie sociale autochtone au Canada et au Québec**

| Communautés                          | Région           | Nombre d'entreprises autochtones                                                     |
|--------------------------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Ensemble des communautés autochtones | Canada           | 103 coopératives <sup>15</sup>                                                       |
| Inuit et Cris                        | Nunavut          | 31 coopératives <sup>16</sup>                                                        |
| Inuit et Cris                        | Québec (Nunavik) | 14 coopératives <sup>17</sup>                                                        |
| Premières Nations                    | Québec           | 131 entreprises d'économie sociale (88% d'OBNL et 12% de coopératives) <sup>18</sup> |

Source : Auteur

<sup>15</sup> Ce qui représente un nombre total de membres de 137,892 (Co-operatives in Aboriginal Communities in Canada, 2012)

<sup>16</sup> Ces coopératives sont fédérées par Arctic Co-operatives: <https://arctic-coop.com>

<sup>17</sup> Ces coopératives sont fédérées par la Fédération des coopératives du Nouveau-Québec : <http://www.fcq.ca/fr/puvirnitug>

<sup>18</sup> Ces entreprises d'économie sociale des Premières Nations représentent environ 2% de l'ensemble des entreprises d'économie sociale au Québec. Tout en sachant que la population des Premières Nations représente 2,4% de la population totale du Québec en 2016. (CSSSPNQL, 2018)

#### **2.2.4. Les effets évalués et prédits de l'économie sociale autochtone**

Tout d'abord, selon la CSSSPNQL (2018), les activités au sein de l'économie sociale autochtone regroupent souvent des membres d'une même famille et promeuvent le savoir-faire traditionnel. Il en ressort des impacts positifs sur les communautés mettant en valeur la transmission du savoir-faire et l'initiative du « faire ensemble ». Un exemple peut être l'artisanat qui est réalisé en famille. Ainsi chaque membre peut participer à la chaîne de production. « En matière de savoir-faire, chaque nation, voire chaque famille, peut avoir sa propre spécialité. Chez les Premières Nations, la famille élargie représente une forte source de mobilisation. Le soutien et l'implication des membres de la famille dans une entreprise émergente sont vraisemblablement des facteurs de réussite (lien d'appartenance fort qui réunit les gens). » (CSSSPNQL, 2018)

Dans un autre registre, il a été évalué que les 133 coopératives autochtones du Canada fournissent une contribution économique substantielle aux communautés grâce aux entreprises locales qui retournent les bénéfices aux communautés. (Hammond Ketilson and Macpherson, 2001) Ainsi, le développement économique communautaire autochtone devrait s'intensifier de manière durable.

Selon Hammond Ketilson and Macpherson (2001), l'implantation physique également des coopératives leur permettent pouvoir prendre appui sur une véritable infrastructure physique grâce à des systèmes de communication et de transports de marchandises adaptés. C'est pourquoi elles permettent la mise en œuvre d'entreprises efficaces et performantes qui peuvent alors s'engager dans un large éventail d'activités économiques. Elles créent ainsi de l'emploi dans les industries de ressources et fournissent des services essentiels (logement coopératif). Et ainsi elles permettent aux communautés autochtones d'avoir une économie plus diversifiée et donc plus résistante aux chocs et crises. (Hammond Ketilson and Macpherson, 2001)

Enfin, les coopératives offrent des formations et de l'éducation à leurs membres, qui deviennent les principaux employeurs autochtones tout en leur permettant d'avoir les compétences afin d'entrer sur le marché du travail dans le secteur privé ou public s'ils le souhaitent après leur expérience dans le tiers secteur.

L'économie sociale, selon la CSSSPNQL (2018), a également des impacts positifs indirects sur les communautés autochtones, décrits ci-dessous. Socialement, elle encourage la coopération, elle permet de diminuer l'isolement en créant des liens entre les différentes communautés. La CSSSPNQL (2018) pense qu'elle favorise également l'apparition d'un sentiment d'appartenance. Chez les jeunes qui sont particulièrement touchés, elle permet le développement de leurs compétences (accès à des formations et modules d'insertion dans le milieu du travail), ce qui en retour amène chez eux un sentiment confiance ainsi que de fierté envers leur culture. Selon la CSSSPNQL (2018), pour les aînés, l'économie sociale permet la mise en place d'infrastructures et de ressources, augmentant la capacité de prise en charge et la qualité des soins qui leur sont donnés (diminution des besoins d'hospitalisation). Selon la CSSSPNQL (2018), elle favorise également la capacité à documenter, mémoriser et ainsi garder la trace des savoirs ancestraux. Dans le même registre, la contribution de l'économie sociale à promotion de la culture autochtone est primordiale. En effet, selon la CSSSPNQL (2018), elle leur permet de renforcer leur identité et contribue à la sauvegarde de leur culture des arts traditionnels, qui sont mis en avant dans les activités de nombreuses entreprises d'économie sociale. Ils peuvent ainsi promouvoir leur action (reconnaissance) et les résultats des politiques menées auprès des allochtones du fait également de la capacité financière générée à partir de la mise en avant de leur culture et des arts autochtones. Économiquement, selon la CSSSPNQL (2018), l'économie sociale accroît la création d'emplois, aide les autochtones à sortir du système d'aide aux revenus, favorise la mobilisation des autochtones de la communauté qui offrent leurs services souvent bénévolement. Elle permet d'une manière générale de stimuler l'économie. (CSSSPNQL, 2018)

#### **2.2.5. Les blocages pouvant contraindre le développement de l'économie sociale autochtone**

Les communautés autochtones évoluent néanmoins dans un environnement politique et stratégique complexe qui ne facilite pas le développement économique et communautaire. Ainsi, le modèle coopératif peut sembler ambitieux en matière d'implantation et ne pas connaître les retombées et taux de réussite souhaités.



Tout d'abord, la formation et information des communautés autochtones au modèle de l'économie sociale est nécessaire. En effet, encore peu de communautés sont sensibilisées et ont les ressources (matériel éducatif), adaptées à leur réalité, qui pourraient les aider à développer leurs entreprises sociales. Un exemple de coopération efficace est, comme nous le montre le film de John Houston « Atautsikut/Leaving None Behind », le déplacement de représentants Inuit en Amérique latine afin de conseiller les communautés concernées sur la création d'un mouvement coopératif. Ils mettent en avant l'importance d'avoir une fédération de coopératives afin d'aider ces communautés à entrer un mouvement durable.

D'autre part, le financement peut être un obstacle difficile à surmonter pour les coopératives. Il est donc important de renforcer la collaboration entre les sources de financement gouvernementales, les organisations économiques autochtones et le secteur coopératif. Dans le film de John Houston (2019) cité plus haut, on observe que lorsque le gouvernement n'amène pas une solution de financement, les coopératives s'entraident entre elles grâce au rôle de la fédération des coopératives. Cette coopération devrait être encouragée par les fédérations afin de permettre aux coopératives aidantes de se développer économiquement tout en étant un soutien aux coopératives en difficulté.

Par ailleurs, le niveau de qualification des autochtones doit continuer à progresser afin d'assurer les rôles importants au sein des entreprises (fonctions de gestionnaires, ressources humaines, etc.). Le faible niveau de qualification limite encore l'autonomie de gestion pour les autochtones, ainsi que l'utilisation et le développement d'outils de gestion au sein des entreprises dirigées par des autochtones. (CSSSPNQL, 2018)

De plus, comme toutes les coopératives, les coopératives autochtones doivent relever le défi d'assurer la participation de leurs communautés en tant que membre actif.

Enfin, il semble important de poursuivre la recherche et la compréhension du modèle de coopératives qui s'intègre bien aux communautés autochtones, et ce, afin de continuer à faciliter leur implantation. (Hammond Ketilson and Macpherson, 2001)

Pour conclure, nous avons analysé dans ce chapitre le rôle de l'économie sociale dans le développement économique canadien, québécois et en milieu autochtone, en nous référant à la littérature disponible. Nous présenterons dans le prochain chapitre notre cadre conceptuel théorique qui se base sur les principaux constats de notre revue de littérature.

## Chapitre 3 - Cadre conceptuel théorique

Dans ce chapitre, nous présentons le cadre conceptuel inspiré de notre revue de littérature qui visera à répondre à notre question de recherche. Rappelons que notre étude vise à étudier les impacts socio-économiques de l'entreprise d'économie sociale autochtone sur le développement économique des communautés autochtones. Notre cadre d'analyse visera à étudier les composantes particulières de l'entreprise d'économie sociale autochtone et à identifier leurs impacts sur la communauté. Tout d'abord, nous cherchons à expliquer la construction de notre cadre d'analyse et des modèles qui nous ont aidés à l'établir. Ensuite, nous expliquons dans les concepts de notre cadre conceptuel.

### 3.1. Les inspirations de notre cadre d'analyse

Il est important de souligner que la littérature existante ne propose pas de cadre conceptuel spécifique concernant les impacts socio-économiques de l'entreprise d'économie sociale autochtone sur le développement économique de ces communautés. En effet, les modèles existants se basent généralement sur l'étude d'une entreprise d'économie sociale non spécifiquement autochtone. Nous avons donc construit notre propre cadre conceptuel pour analyser la situation autochtone, tout en nous inspirant de certains modèles existants.

#### 3.1.1. Un modèle d'analyse qui aide le financement d'entreprise d'économie sociale

À la base, nous nous sommes inspirés principalement du *Modèle d'analyse des entreprises d'économie sociale* du RISQ et CAP Finance (Figure 11), tout en sachant que des « adaptations » étaient nécessaires afin que notre modèle corresponde à la réalité vécue par les communautés autochtones. Ce modèle est présenté dans le *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*<sup>19</sup>. Cette nouvelle version du guide s'ajuste à la nouvelle réalité vécue par les entreprises sociales qui, face aux crises et instabilités des marchés,

---

<sup>19</sup> rédigé collectivement par des acteurs financiers (la caisse d'économie solidaire Desjardins, Filaction, Fondation CSN, Investissement Québec, MCE Conseils, le Ministère du Développement économique et régional, l'Agence Pythagore et le Réseau d'investissement social du Québec) et publié en 2003 par le Réseau d'investissement social du Québec. (RISQ et CAP Finance 2017)

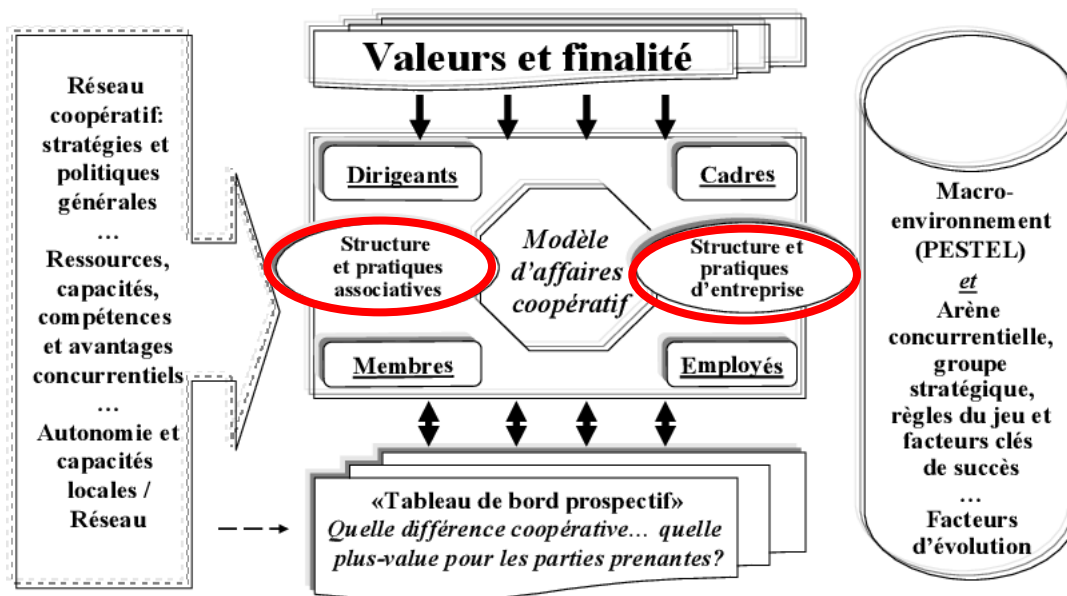
font appel à des pratiques innovantes de financement par le milieu (financement participatif, obligations communautaires, etc.). Le guide vise à les aider à ajuster les composantes internes et externes de l'entreprise d'économie sociale (que nous appelons par la suite « composantes ») afin de trouver du financement et bâtir ainsi des projets à finalité sociale. Ce modèle s'inspire du *Modèle de gestion d'équilibre coopératif* développé par le professeur Daniel Côté. Il repose sur l'hypothèse que l'entreprise d'économie sociale a une nature duale. Comme illustré à la Figure 10, la coopérative pour Daniel Côté, possède une structure démocratique (appelée « Association » dans le *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*) et également une structure d'entreprise (appelée « Entreprise » dans le *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*).

Le *Modèle de gestion d'équilibre coopératif* suppose que l'entreprise d'économie sociale a besoin d'un équilibre coopératif qui repose sur l'intégration et la concordance entre des structures démocratiques et d'entreprises. L'association trouve sa raison d'être dans l'entreprise, tandis que l'entreprise trouve son fondement dans l'association (Côté, 2000). Ainsi les structures d'entreprises sociales (« Association » et « Entreprise ») sont décrites de la même manière dans le *Modèle de gestion d'équilibre coopératif* de Daniel Côté et dans le *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*. De plus, les dynamiques des deux approches se ressemblent. En effet, selon Daniel Côté, le but du modèle coopératif est de « renforcer l'ancrage stratégique du lien d'affaires entre les membres et leur coopérative ». Pour ce faire, la dualité des structures démocratiques et d'entreprise ancrée au sein de l'entreprise d'économie sociale doit s'articuler autour de l'intention stratégique (valeurs, finalité) et du modèle d'affaires coopératif. Le modèle d'affaires coopératif correspond aux composantes « associatives » et « entreprise » de l'entreprise d'économie sociale. Il englobe :

- L'interface client (réseau de distribution, intelligence client, relations clients, structure de prix). Cette composante correspond aux composantes « Opérations » et « Produit » dans le *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*.
- Le cœur stratégique (mission, étendue de produits et marchés, bases de différenciation). Cela concorde avec la composante « Mission », « Gouvernance » et « Utilité sociale » du *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*.

- Les ressources stratégiques (compétences clés, actifs stratégiques, processus clés) assimilables aux composantes « Ressources humaines » et « Ressources financières » du *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*.
- Le Réseau de création de valeur (fournisseurs, partenaires, coalition) assimilable aux composantes « Marché » et « Ancrage » du *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*.

**Figure 10: Modèle de gestion d'équilibre coopératif de Daniel Côté**



Copyright Daniel Côté, HEC Montréal.

Source : Daniel Côté (2000)

Ainsi, les composantes des structures et pratiques associatives et d'entreprises présentées ci-dessus dans le modèle de gestion d'équilibre coopératif de Daniel Côté correspondent aux composantes du modèle d'équilibre association-entreprise présenté dans le *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale (RISQ et CAP Finance, 2017)* à la Figure 11. En effet, on y voit les principaux enjeux de « l'association » à gauche et les quatre grandes fonctions de l'entreprise (à droite). Chaque composante que nous allons étudier contribue à l'atteinte de sa mission, à son développement, à son succès et à sa viabilité long terme. En effet, ils permettent la réalisation pour l'entreprise d'économie sociale de ses 6 conditions de succès :

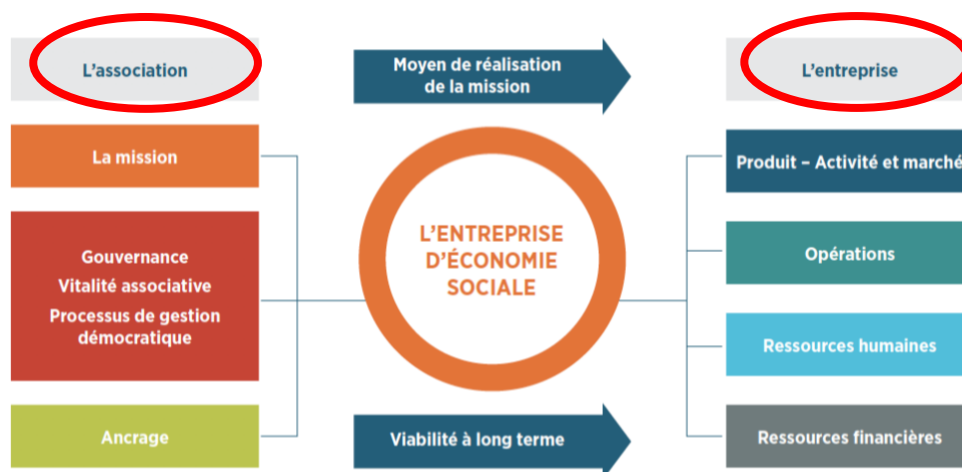
- « Des règles efficaces et une gouvernance démocratique
- Équilibre : rentabilité et viabilité économique

- La génération d'excédents est un moyen pour assurer la capacité de réaliser la mission sociale
- Démonstration d'impact comme base d'ancrage et de financement public
- L'efficacité des opérations et des pratiques de gestion
- Des formules variables et mixtes de financement » (RISQ et CAP Finance, 2017)

Nous chercherons à vérifier la présence de ces conditions dans nos études de cas à l'aide de l'évaluation des composantes du volet « Association » : la mission, la gouvernance, l'utilité sociale, l'ancrage, puis au travers de l'évaluation des composantes du volet « Entreprise » : les opérations, les marchés, les ressources humaines et financières.

Ainsi le *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale* a un cadre d'analyse qui s'adapte aux particularités de l'entreprise d'économie sociale. Nous utiliserons les mêmes volets et composantes définis par ce modèle pour notre cadre conceptuel adapté.

**Figure 11: Modèle d'équilibre de l'entreprise d'économie sociale**



Source : *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale* (RISQ et CAP Finance, 2017)

### 3.1.2. Recadrer l'évaluation : la définition d'un cadre d'évaluation autochtone

Comme nous l'avons vu dans la littérature avec la figure 9, « la dynamique de l'économie sociale en milieu autochtone » (Awashish, 2011), l'entreprise collective autochtone doit prendre en compte d'autres éléments qu'une entreprise d'économie sociale ordinaire. Les éléments du développement local sont à intégrer (facteurs culturels, etc.). De plus, la

réponse aux besoins exprimés par la communauté autochtone devrait être une priorité pour l'entreprise collective autochtone. Enfin, certains facteurs internes peuvent être limités (approches de développement, formes juridiques de l'entreprise, données secondaires, soutien et accompagnement), l'entreprise doit alors trouver des solutions annexes puisque ces éléments s'ajoutent aux éléments externes influant sur les capacités de l'entreprise.

Nous avons donc choisi d'adapter le cadre du *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale* (RISQ et CAP Finance, 2017) pour qu'il reflète la réalité vécue par une entreprise d'économie sociale autochtone. Nous prenons en particulier en considération le modèle d'analyse développé par le The National Aboriginal Economic Development Board. Il utilise des indicateurs alignés sur la vision du Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones qui évaluent le développement socio-économique des autochtones au Canada (The National Aboriginal Economic Development Board, 2012). Nous appellerons pour la suite de cette étude ces indicateurs : les indicateurs DEA.

Dans un premier temps, des indicateurs de base sont utilisés pour permettre de mesurer les principaux avantages en termes de résultats de ce modèle et de la participation économique des communautés autochtones.

**Tableau 6: Indicateurs de base du Développement économique autochtone (DEA)**

|                                          |                                                                     |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Indicateur DEA_1 : Emploi                | Mesure 1 : Emploi des autochtones                                   |
|                                          | Mesure 2 : Participation des Autochtones à la population active     |
|                                          | Mesure 3 : Chômage des Autochtones                                  |
| Indicateur DEA_2 : Revenu                | Mesure 1 : Revenu autochtone                                        |
|                                          | Mesure 2 : Revenu autochtone reçu sous forme de transferts (part ?) |
| Indicateur DEA_3 : Richesse et bien-être | Mesure 1 : Indice de bien-être des communautés                      |

Source: The National Aboriginal Economic Development Board, 2012

De plus, des indicateurs sous-jacents (ou indicateurs d'intrants), mesurent les facteurs sous-jacents qui ont un impact direct sur la capacité des autochtones canadiens à améliorer leurs indicateurs de base.

**Tableau 7: Indicateurs sous-jacents de Développement économique autochtone**

|                                                                    |                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicateur DEA_4 : Éducation                                       | Mesure 1 : Achèvement de l'école secondaire                                                      |
|                                                                    | Mesure 2 : Achèvement de l'université                                                            |
| Indicateur DEA_5: Entrepreneuriat et développement des entreprises | Mesure 1 : Travail indépendant des autochtones                                                   |
|                                                                    | Mesure 2 : Profit et revenu des entreprises appartenant à des autochtones                        |
| Indicateur DEA_6 : Gouvernance                                     | Mesure 1 : statut d'intervention communautaire des Premières Nations                             |
|                                                                    | Mesure 2 : statut d'imposition foncière des Premières Nations                                    |
| Indicateur DEA_7 : Terres et ressources                            | Mesure 1 : Loi sur la gestion des terres des Premières Nations                                   |
|                                                                    | Mesure 2 : Ententes sur les revendications territoriales globales et l'autonomie gouvernementale |
| Indicateur DEA_8 : Infrastructure                                  | Mesure 1 : Accès à l'eau potable                                                                 |
|                                                                    | Mesure 2 : Surpeuplement                                                                         |
|                                                                    | Mesure 3 : Connectivité                                                                          |
|                                                                    | Mesure 4 : Communautés hors réseau                                                               |

Source: The National Aboriginal Economic Development Board, 2012

Nous intégrons ces indicateurs à notre cadre conceptuel. Nos études de cas nous permettront de vérifier et d'apporter des explications plus précises concernant leur manifestation au sein du développement socio-économique de la communauté.

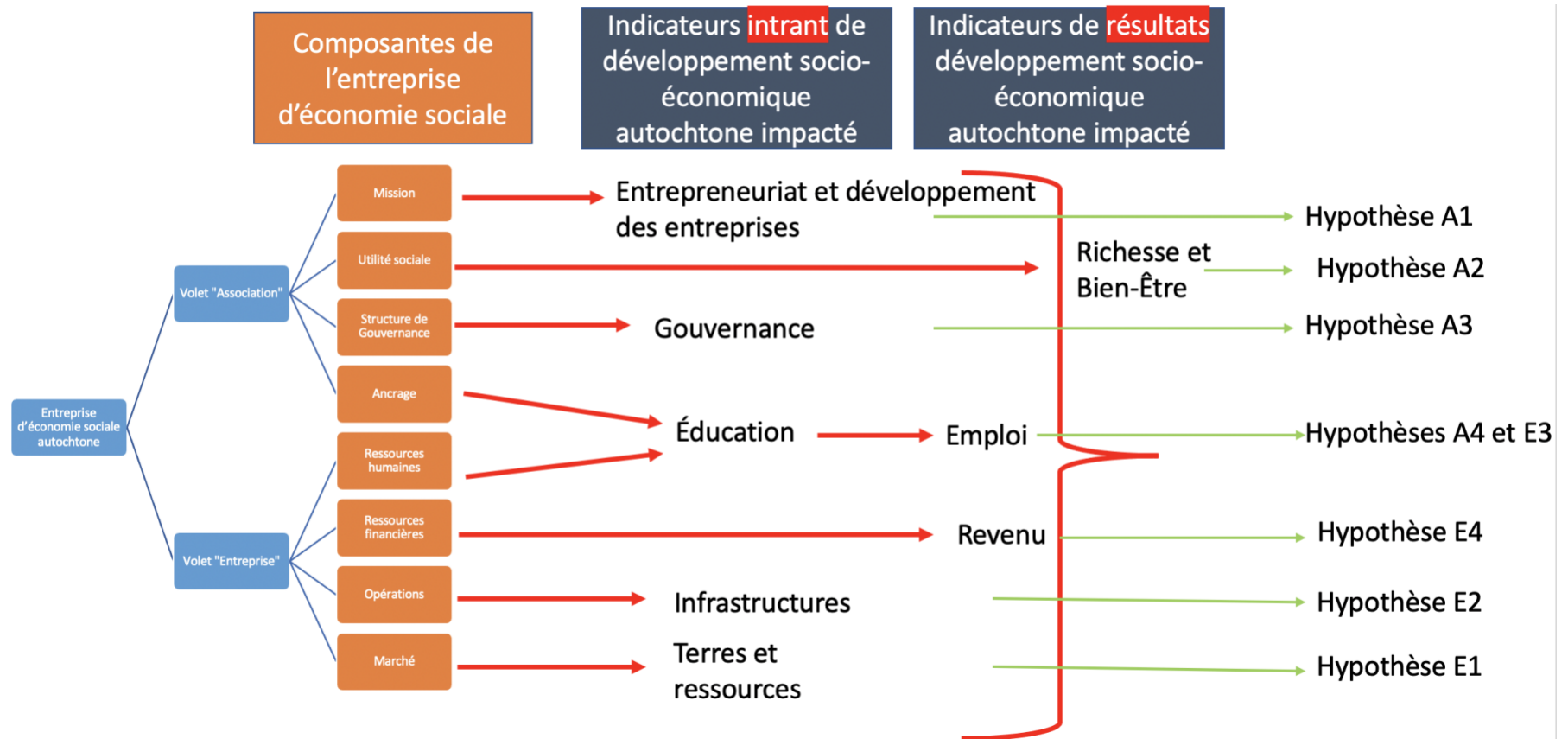
### **3.1.3. La formation de notre cadre conceptuel : l'étude de l'entreprise d'économie sociale autochtone et de ses impacts sur le développement socio-économique de sa communauté**

Notre cadre conceptuel a pour objectif de nous aider à formuler nos hypothèses de recherche. En effet, nous formulerons des hypothèses en nous questionnant sur l'existence de liens de causalité entre les composantes des entreprises économie sociale et les indicateurs de développement économique autochtone. En effet, on peut supposer qu'il existe des effets immédiats ou sur le long terme, associés aux composantes de l'entreprise



collective sur le développement socio-économique de la communauté autochtone. Notre cadre conceptuel illustre ainsi notre questionnement des potentiels impacts des composantes de l'entreprise d'économie sociale (la mission, la gouvernance, l'utilité sociale, l'ancrage, les ressources humaines, ressources financières, opérations, marché) sur les indicateurs DEA (emploi, revenu, richesse et bien-être, éducation, entrepreneuriat et développement des entreprises, gouvernance, terres et ressources, infrastructures).

**Figure 12: l'Étude de l'entreprise d'économie sociale autochtone et de ses impacts sur le développement socio-économique de sa communauté**



Source : Auteur

Nous allons procéder à une explication des composantes particulières de l'entreprise collective (orange sur le schéma) du cadre conceptuel qui se lit de la gauche vers la droite (voir Figure 12). Pour chaque composante étudiée, nous nous demandons :

- En quoi cette composante est-elle importante pour l'entreprise d'économie sociale?
- Quels sont ses impacts sur la communauté? Autrement dit, quel est son effet sur un des indicateurs DEA en particulier?

Ainsi chaque lien de causalité que nous établirons entre une composante de l'entreprise d'économie sociale et un indicateur DEA amènera une hypothèse que nous chercherons à valider par la suite.

Pour résumer, nous axons notre recherche sur 8 éléments distincts (composantes de l'entreprise d'économie sociale), regroupés en deux ensembles (Tableau 8) qui forment la complexité et la particularité d'une entreprise collective, que nous lions avec les indicateurs DEA (voir Tableaux 6 et 7)

**Tableau 8: Les composantes de l'entreprise d'économie sociale**

| « L'association »                                                                                                                          | « L'entreprise »                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La mission</li> <li>▪ L'utilité sociale</li> <li>▪ La gouvernance</li> <li>▪ L'ancrage</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le marché</li> <li>▪ Les opérations</li> <li>▪ Les ressources humaines</li> <li>▪ Les ressources financières</li> </ul> |

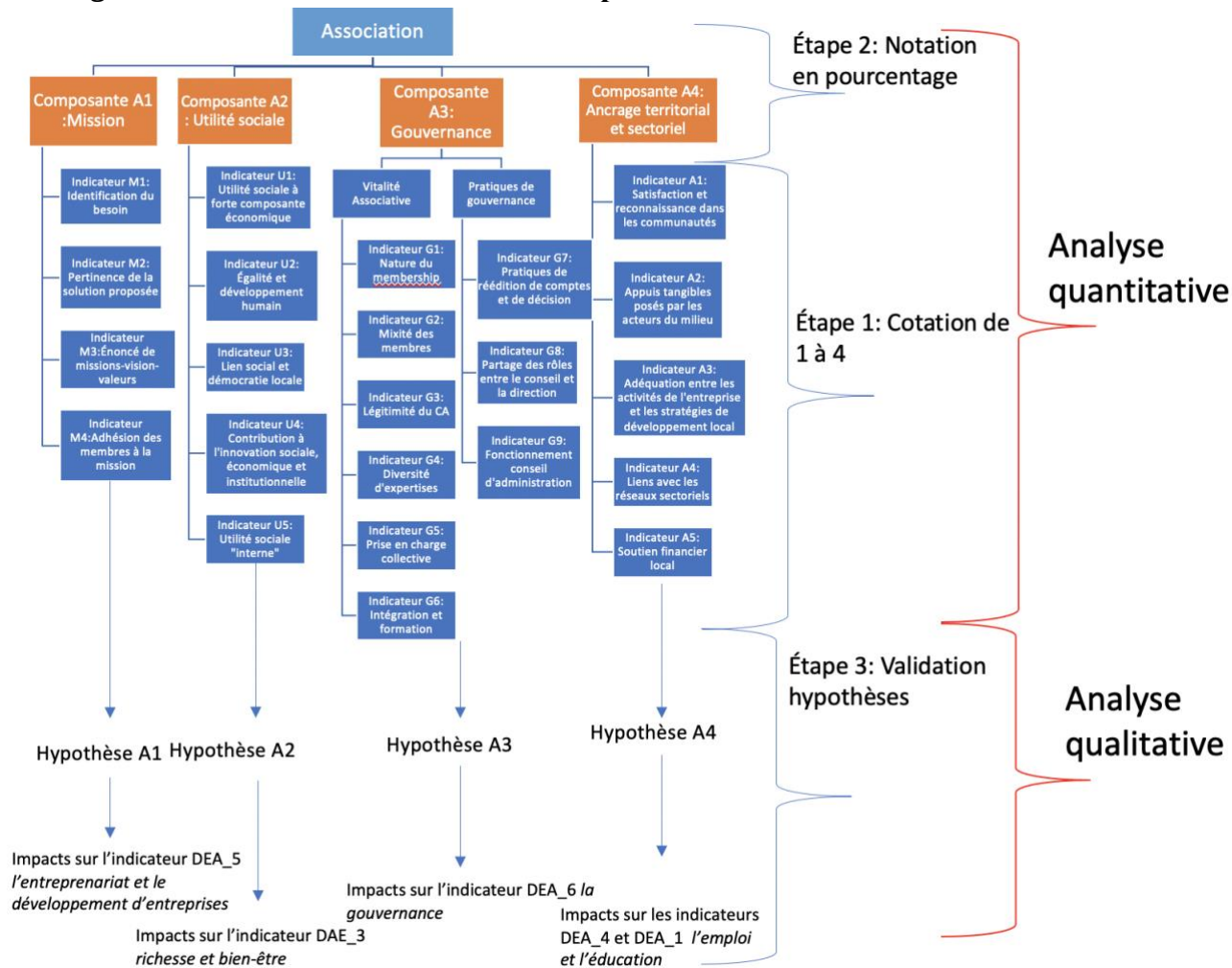
*Source : Auteur, inspiré du Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale (RISQ et CAP Finance, 2017)*

### • **Le volet « Association » de l'entreprise d'économie sociale**

Pour une entreprise d'économie sociale, le volet « Association » détermine la forme que prendra l'entreprise au regard de sa mission. La Figure 13 reprend les quatre composantes de l'association d'une entreprise d'économie sociale (la mission, l'utilité sociale, la gouvernance, l'ancrage). On peut voir à la Figure 13 que nous cherchons à évaluer les composantes de l'entreprise collective à l'aide de nos indicateurs. Par exemple la composante A1 (mission) est évaluée grâce aux cotations des indicateurs M1 à M4. De

plus, nous formulons des hypothèses (A1 à A4) qui supposent qu'il existe un lien de causalité entre les composantes de l'entreprise d'économie sociale et les indicateurs de développement économique autochtone (DEA). Ainsi nous formulerons 4 hypothèses sur le volet « Association » de l'entreprise collective que nous essaierons de valider dans notre Analyse comparative des résultats (Chapitre VI).

**Figure 13: Le volet Association de l'entreprise d'économie sociale**



Source : Auteur

## **- Composante A1 : La mission**

La mission est un élément fondateur de l'entreprise d'économie sociale, comme le montrent le RISQ et CAP Finance (2017). En effet, les auteurs expliquent qu'une coopérative a pour mission principale de s'articuler « autour de la satisfaction des besoins économiques, sociaux et culturels de ses membres » (RISQ et CAP Finance, 2017) en leur laissant le contrôle des décisions. Ainsi, une entreprise d'économie sociale autochtone devrait avoir une mission à finalité sociale qui favorise le développement économique et social de la communauté autochtone impliquée dans l'entreprise. En effet, la mission permet la création de l'entreprise qui doit avoir une vocation sociale de service, de protection d'un milieu ou d'une population, de création d'emploi ou d'insertion sociale par le travail. Ces éléments impactent le succès de l'entreprise et le développement économique et social de la communauté environnante grâce à la réalisation de l'activité économique de production d'un bien ou d'un service qui répond à un besoin social. (RISQ et CAP Finance, 2017)

Ainsi nous allons analyser les indicateurs, décrits par le RISQ et CAP Finance (2017), de la composante A1 (mission) (Figure 13) :

- Identification du besoin
- Pertinence de la solution proposée
- Énoncé de la mission-visions-valeurs
- Adhésion des membres à la mission

Nous supposons aux vues de la littérature que la réussite de ces indicateurs aura un impact sur l'encouragement de l'entrepreneuriat et du développement d'entreprises par le milieu autochtone (Indicateur DEA\_5). En effet, l'utilité sociale de l'entreprise devrait permettre la satisfaction de besoins économiques et sociaux de ses membres et de la communauté autochtone, la satisfaction des services à la communauté autochtone et le développement des forces des travailleurs. Ainsi, en tant qu'entreprise d'économie sociale autochtone elle devrait favoriser la création d'emplois pour les autochtones et leur insertion professionnelle. Nous formulons une première hypothèse motivée par notre problématique, que nous vérifierons lors de notre analyse comparative des résultats :

**Hypothèse A1 :** *La mission de l'organisation sociale autochtone (composante A1) participerait au développement économique et social de la communauté autochtone environnante. Les facteurs qui favoriseraient le développement socio-économique permis par la mission de l'organisation seraient : une définition claire de la mission, une mission en accord avec les besoins des communautés autochtones environnantes, le respect de la mission par l'organisation. Ainsi, l'entrepreneuriat et le développement d'entreprises devraient être favorisés au sein de la communauté autochtone (Indicateur DEA\_5).*

## **- Composante A2 : L'utilité sociale**

L'utilité sociale est fondamentale dans le fonctionnement d'une entreprise d'économie sociale puisqu'elle représente la pertinence de la mission et des activités choisies par rapport à une problématique, comme le montrent le RISQ et CAP Finance (2017). En effet, elle peut être vue comme « les activités de l'entreprise qui ont des effets positifs directs et indirects sur la communauté et qui ne se traduisent pas nécessairement en termes financiers sur ses comptes ni par une incidence économique quantifiable sur l'économie nationale, régionale ou locale ». (RISQ et CAP Finance, 2017) L'utilité sociale est donc la raison pour laquelle l'entreprise d'économie sociale aura un impact sur le développement économique et social du milieu autochtone. (RISQ et CAP Finance, 2017) De plus, elle est importante puisqu'elle sera déterminante dans la longévité des organisations.

Ainsi, les indicateurs (Figure 13), décrits par le RISQ et CAP Finance (2017), de la composante A2 (Utilité) sont :

- Utilité à forte composante économique
- Égalité et développement humain
- Lien social et démocratie locale
- Contribution à l'innovation sociale, économique et institutionnelle
- Utilité sociale "interne"

Nous supposons aux vues de la littérature que la réussite de ces indicateurs aura un impact sur la favorisation de la richesse et du bien-être du milieu autochtone (Indicateur DEA\_3). En effet, elle permettrait à la communauté de bénéficier de nombreux avantages pour son développement économique, comme une réduction du coût des services, une augmentation des activités ou des investissements en formation, une dynamisation du

territoire liée à des valeurs économiques et sociales de l'organisation et à la promotion de l'identité locale. Ensuite, elle devrait favoriser la croissance de l'égalité, du développement humain et développement durable pour la communauté. En effet, cela pourrait se faire au travers d'une réduction des inégalités, de la lutte contre la pauvreté à l'échelle locale, d'un accroissement de la cohésion sociale en intégrant les exclus, etc. De plus, elle pourrait contribuer au lien social et à la démocratie locale de la communauté. En effet, la communauté pourrait bénéficier de la création de liens sociaux entre les membres, leur insertion dans des réseaux humains de proximité, la réduction de l'isolement social et l'établissement de collectifs, l'entraide, les échanges locaux, échanges de savoirs entre participants par la réciprocité, un impact économique positif du capital social. Nous formulons donc une seconde hypothèse motivée par notre problématique, que nous vérifierons lors de notre analyse comparative des résultats :

***Hypothèse A2 : L'utilité sociale de l'organisation sociale autochtone (composante A2) participerait normalement au développement économique et social de la communauté du milieu autochtone. Les facteurs qui favoriseraient le développement socio-économique permis par l'utilité sociale de l'organisation seraient : la favorisation de facteurs économiques en lien avec l'utilité sociale à composante économique de l'entreprise, l'accroissement de l'égalité et du développement humain et durable, la création de lien social et de démocratie locale, les contributions à l'innovation sociale ou économique, des contagions externes, permis par l'utilité sociale interne de l'entreprise. Ainsi, la richesse et le bien-être devraient augmenter au sein de la communauté autochtone (Indicateur DEA\_3).***

### **- Composante A3: La Gouvernance**

Dans un premier temps, vitalité associative est le moteur de l'entreprise d'économie sociale puisque sans elle la mobilisation des membres et de la communauté peut diminuer, ce qui met en danger l'entreprise, comme le montrent le RISQ et CAP Finance (2017). En effet, grâce au membrariat, l'entreprise d'économie sociale peut être stable en bénéficiant d'une relève sur le long terme de membres et de futurs administrateurs motivés par la mission. De plus, elle aide au soutien de « l'entreprise » grâce à une gouvernance solide. Cette ambiance dynamique fondée sur le capital humain, fera naître une entreprise plus à l'écoute des besoins de la communauté, de ses membres et employés. (RISQ et CAP Finance, 2017)



Ainsi, les indicateurs (Figure 13) de la composante A3 (Gouvernance), décrits par le RISQ et CAP Finance (2017), sont :

- Nature du membership
- Mixité des membres
- Légitimité du CA
- Diversité d'expertises
- Prise en charge collective
- Intégration et formation

Dans un second temps, la vitalité associative permettra à l'entreprise de s'organiser selon un mode de gestion démocratique, comme le montrent le RISQ et CAP Finance (2017). Une gestion démocratique s'apparente à la consultation des membres, la circulation de l'information, la transparence des décisions. Si elle est implantée, ces principes sont appliqués de manière démocratique et en accord avec les impératifs de gestion quotidienne et de décisions opérationnelles. Les instances (AG, CA, conseil exécutif, etc.) transmettent les informations de manière transparente du haut vers le bas et assurent une consultation du bas vers le haut. Ainsi, selon les auteurs, la gestion démocratique est essentielle au succès de l'entreprise collective puisqu'elle assure l'équilibre entre le respect de la mission (assuré par l'équipe représentant l'association qui prend les décisions majeures, souvent le Conseil d'administration) et la gestion opérationnelle de l'entreprise avec une prise de décision formelle, rapide et efficace (assuré par l'équipe de gestion de l'entreprise qui doit jouir d'une grande autonomie, souvent le comité de direction). (RISQ et CAP Finance, 2017)

Ainsi, les indicateurs (Figure 13) de la composante A3 (Gouvernance), décrits par le RISQ et CAP Finance (2017), sont :

- Pratiques de réédition de comptes et de décision
- Partage des rôles entre le conseil et la direction
- Fonctionnement conseil d'administration

Nous supposons aux vues de la littérature que l'atteinte de ces indicateurs aurait un impact sur la valorisation de la gouvernance du milieu autochtone (Indicateur DEA\_6). En effet,

si la vitalité associative et le processus de gestion démocratique sont présents, ils permettraient un membrariat accru avec une majorité de membres autochtones au sein de l'organisation. Cela donnerait à la communauté autochtone l'opportunité de participer de manière active au sein de l'organisation (débat, prise de décisions, etc.). Ils pourraient ainsi agir en faveur d'un développement économique et social qui répond à leurs besoins identitaires, économiques et sociaux. Plus précisément, ils auraient l'opportunité de mettre en action leurs valeurs, traditions, volontés économiques et sociales grâce au poids de leurs décisions prises au sein de l'organisation d'économie sociale. Nous formulons donc une troisième hypothèse motivée par notre problématique, que nous vérifierons lors de notre analyse comparative des résultats :

**Hypothèse A3 :** *Le fort membrariat autochtone de l'entreprise d'économie sociale et sa participation démocratique (composante A3) participerait au développement socio-économique des communautés autochtones. Les facteurs qui favoriseraient le développement économique permis par le fort membrariat seraient : la participation active à la prise de décision au sein de l'organisation d'économie sociale, le succès économique de l'entreprise collective permis par ce fort membrariat, l'accroissement des compétences et de l'envie de travailler (mouvement entrepreneurial) des membres de la communauté autochtone qui seront impliqués au sein de l'organisation. Ainsi, la structure de gouvernance du milieu autochtone de l'entreprise d'économie sociale devrait être favorisée par les actions de l'entreprise collective (Indicateur DEA\_6).*

#### - Composante A4: l'ancrage

L'ancrage a une importance capitale pour l'entreprise d'économie sociale puisqu'il sera le moyen pour celle-ci d'obtenir du financement et une visibilité sur le marché, comme le montrent le RISQ et CAP Finance (2017). En effet, grâce à son ancrage, l'entreprise d'économie sociale peut déterminer la qualité de son capital relationnel. Si le fonctionnement en réseau et le regroupement de personnes sont à l'origine d'une entreprise d'économie sociale, ils lui permettent ensuite de la faire perdurer grâce au soutien de sa communauté. En effet, selon les auteurs, des éléments importants comme la réussite de la mission ou du projet entrepreneurial dépendent de l'ancrage de l'entreprise au sein d'une communauté. De plus, comme nous allons le voir, une entreprise d'économie sociale en particulier est plus sujette à des problèmes de financement que d'autres types d'entreprises. Ainsi, l'ancrage qu'elle aura au sein de sa communauté lui

donnera accès à des investisseurs ou partenaires financiers potentiels qui voudront l'aider dans sa création, son développement, etc. (RISQ et CAP Finance, 2017)

Ainsi, les indicateurs (Figure 13) de la composante A4 (Ancrage), décrits par le RISQ et CAP Finance (2017), sont :

- Satisfaction et reconnaissance dans les communautés
- Appuis tangibles posés par les acteurs du milieu
- Adéquation entre les activités de l'entreprise et les stratégies de développement local
- Liens avec les réseaux sectoriels
- Soutien financier local

Nous supposons aux vues de la littérature que le niveau de ces indicateurs aurait un impact sur l'emploi (Indicateur DEA\_1) et l'éducation (Indicateur DEA\_4) du milieu autochtone. En effet, le nombre d'acteurs autochtones (membrariat, bénévolat, salariat) s'impliquant au sein de l'entreprise est proportionnel aux retombées qui pourront être attendues pour la communauté. C'est un cercle vertueux puisque si la communauté ressent que l'entreprise d'économie sociale est un soutien cela pourrait engendrer la présence de bénévoles ou d'offres d'expertise qui aideraient à la mise en œuvre des activités. L'offre d'expertise autochtone venant de la communauté est essentielle pour le développement d'activités demandant des connaissances traditionnelles et un savoir-faire en lien avec les pratiques des usagers autochtones.

Nous formulons donc une quatrième hypothèse motivée par notre problématique, que nous vérifierons lors de notre analyse comparative des résultats :

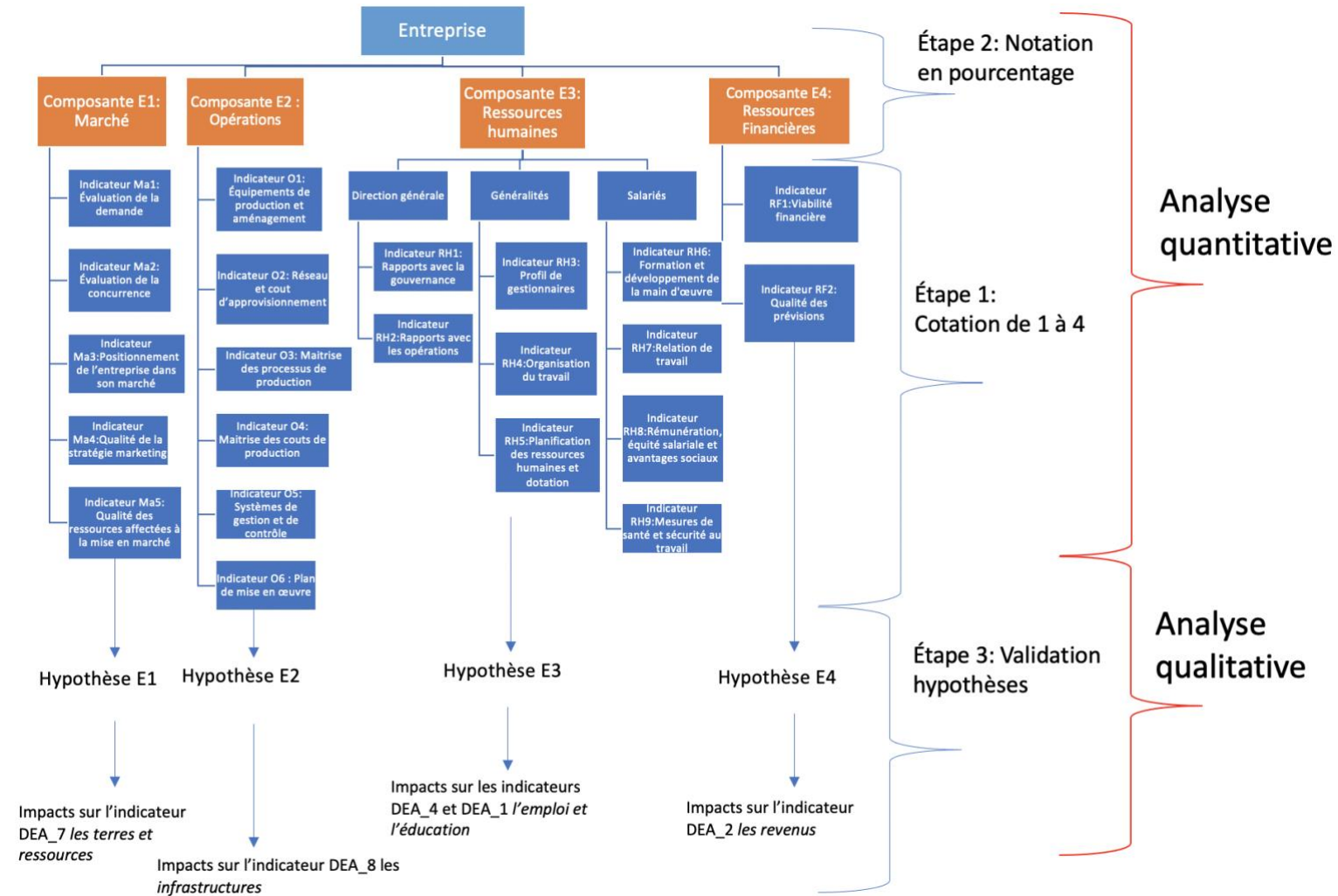
**Hypothèse A4 :** *L'ancrage de l'organisation sociale autochtone (composante A4) participerait au développement économique et social de la communauté autochtone environnante. Les facteurs qui favoriseraient le développement socio-économique permis par l'ancrage de l'organisation seraient : le soutien en bénévoles, membres ou employés de la communauté autochtone (offre d'expertise), l'attirance des usagers autochtones pour les produits/services de l'organisation et le soutien financier des organisations/entreprises communautaires. Ainsi, l'ancrage de l'entreprise d'économie sociale permettrait de favoriser l'emploi et l'éducation au sein du milieu autochtone (Indicateurs DEA\_4 et DEA\_1).*

Pour conclure cette partie « Association », nous avons proposé 4 hypothèses à valider plus tard. Nous allons maintenant étudier le volet « Entreprise » de l'entreprise d'économie sociale.

- **Le volet « Entreprise » de l'entreprise d'économie sociale**

Pour une entreprise d'économie sociale, le volet « Entreprise » détermine la production de biens ou de services qui sert comme levier économique pour réaliser une mission sociale. Ainsi, la mission ne peut pas être remplie sans que l'entreprise soit performante du point de vue opérationnel et organisationnel. Le schéma ci-dessous reprend les quatre composantes du volet « Entreprise » d'une entreprise d'économie sociale (le marché, les opérations, les ressources humaines, les ressources financières). On peut voir à la Figure 14 que nous cherchons à évaluer la composante de l'entreprise collective à l'aide de nos indicateurs. Par exemple, la composante E1 (marché) est évaluée grâce aux cotations des indicateurs Ma1 à Ma4. De plus, nous formulons des hypothèses (E1 à E4) qui supposent qu'il existe un lien de causalité entre les composantes de l'entreprise d'économie sociale et les indicateurs de développement économique autochtone (DEA). Ainsi nous formulerons 4 hypothèses sur le volet « Entreprise » de l'entreprise d'économie sociale que nous essaierons de valider dans notre Analyse comparative des résultats (Chapitre VI).

**Figure 14: Le volet « Entreprise » de l'entreprise d'économie sociale**



Source: Auteur

## **- Composante E1 : Le marché**

Il faut savoir que l'entreprise d'économie sociale opère sur deux marchés complémentaires grâce à sa double casquette, comme le montrent le RISQ et CAP Finance (2017). En effet, elle vise le marché des opérations, qui promeut son produit relié à ses activités économiques. Puis elle vise le marché de son utilité sociale, relié à sa mission. Ces marchés peuvent être superposés ou très distincts selon les entreprises. Ainsi, selon les auteurs, les marchés deviennent primordiaux à évaluer pour l'entreprise collective afin d'assurer son succès. En effet, il est important que ses deux marchés aient une concordance, ce qui lui demande une grande vigilance dans ses stratégies de commercialisation. Ils représentent la vitrine lui permettant de présenter ses produits et services, mais aussi d'assurer la réussite de sa mission grâce à sa promotion et sa validation de ses usagers. Il doit donc y avoir une concordance entre la mission de l'entreprise puis son activité économique pour que le marché puisse lier ces derniers. (RISQ et CAP Finance, 2017)

Ainsi, les indicateurs (Figure 14) de la composante E1 (Marché), décrits par le RISQ et CAP Finance (2017), sont :

- Évaluation de la demande
- Évaluation de la concurrence
- Positionnement de l'entreprise dans son marché
- Qualité de la stratégie marketing
- Qualité des ressources affectées à la mise en marché

Nous supposons à la lumière de la littérature que la performance de ces indicateurs aurait un impact sur l'utilisation et la gestion des terres et des ressources (Indicateur DEA\_7) par le milieu autochtone. En effet, l'approche quant au marché est différente pour l'entreprise d'économie sociale, comparée aux entreprises privées. Ainsi, certaines entreprises sociales voudront éviter la maximisation du prix sous la contrainte de la concurrence, en baissant le coût du produit grâce au développement de l'accessibilité des services. Cela permettrait d'assurer leur viabilité économique tout en agissant sur le marché en lien avec leur mission qui est de rendre accessible son produit au plus grand

monde. D'autres entreprises pourraient choisir d'avoir une mission interne avec un but social comme la formation, l'intégration au travail et l'environnement. Cette mission s'appuierait sur une fonction commerciale qui correspondrait aux besoins des clients et s'apparenterait à des rapports plus habituels avec eux. Elle créerait une relation de « proximité » et de confiance avec son marché qui serait sa marque de fabrique (capital de sympathie). Ainsi, l'entreprise d'économie sociale opterait généralement pour une approche au marché plus consciencieuse des enjeux vécus par sa clientèle et toujours avec un but social en ligne de mire. Nous formulons donc une cinquième hypothèse motivée par notre problématique, que nous vérifierons lors de notre analyse comparative des résultats :

***Hypothèse E1 : Les marchés ciblés par l'organisation sociale autochtone (Composante E1) favoriseraient le développement économique et social de la communauté autochtone environnante. Les facteurs qui encourageraient le développement socio-économique permis par les marchés ciblés de l'organisation seraient : le choix de cibler la communauté autochtone environnante dans son marché, une relation de proximité et de confiance avec son marché ciblé, une approche vers le marché plus consciencieuse des enjeux vécus par sa clientèle et une compétition éthique en faveur des besoins de la communauté. Ainsi, le marché ciblé par l'organisation et ses stratégies de mise en marché aurait un impact direct sur l'utilisation et la gestion des terres et des ressources autochtones (Indicateur DEA\_7).***

## **- Composante E2 : Les opérations**

Les opérations sont très importantes pour l'entreprise, comme le montrent le RISQ et CAP Finance (2017). En effet, elles sont représentées par les équipements, activités et personnes internes à l'organisation qui œuvrent ensemble dans un but commun. Ce but est de respecter ses objectifs de vente de manière efficace, la moins coûteuse possible et en respectant les valeurs sociales reliées à sa mission. (RISQ et CAP Finance, 2017)

Les indicateurs (Figure 14) de la composante E2 (Opérations), décrits par le RISQ et CAP Finance (2017), sont :

- Équipements de production et aménagement
- Réseau et coût d'approvisionnement
- Maîtrise des processus de production
- Maîtrise des coûts de production

- Systèmes de gestion et de contrôle
- Plan de mise en œuvre

Nous supposons à la lumière de la littérature que la réussite de ces indicateurs aurait un impact sur la qualité des infrastructures du milieu autochtone (Indicateur DEA\_8). En effet, une bonne gestion des opérations permettrait une avancée technologique pour l'entreprise. La communauté pourrait bénéficier de la qualité supérieure des produits vendus et/ou de la formation de la main-d'œuvre autochtone afin d'utiliser ces nouveaux outils technologiques performants. En effet, le savoir-faire nécessaire à la manipulation et la gestion des outils de production seraient à la source du développement économique et social de la main-d'œuvre autochtone grâce à la formation et à l'accroissement de compétences. De plus, l'entreprise d'économie sociale au sein de la communauté impacterait celle-ci en la rendant plus opérationnelle grâce aux équipements et travaux d'aménagement nécessaires à la réalisation du projet qui amèneront des infrastructures nouvelles. Nous formulons une sixième hypothèse motivée par notre problématique, que nous vérifierons lors de notre analyse comparative des résultats :

***Hypothèse E2 :*** *Les opérations de l'organisation sociale autochtone (Composante E2) participeraient au développement économique et social de la communauté autochtone environnante. Les facteurs qui favoriseraient le développement socio-économique permis par les opérations de l'organisation seraient : la localisation de l'entreprise, son avancée technologique, la qualité de ses infrastructures, l'utilisation de ressources (matières premières) provenant des communautés autochtones. Ainsi, la qualité des infrastructures (Indicateur DEA\_8) présentes au sein du milieu autochtone devrait s'améliorer grâce aux actions de l'entreprise collective.*

### **- Composante E3 : Ressources humaines**

Les ressources humaines sont l'élément central qui nous permet d'évaluer les possibilités de succès d'une entreprise, comme le montrent le RISQ et CAP Finance (2017). Les entreprises d'économie sociale sont plus dépendantes d'une bonne gestion des ressources humaines puisque l'économie sociale prend essence dans la société civile. Il est donc logique que le capital humain au sein de l'entreprise d'économie sociale soit primordial à sa réussite. En effet, c'est grâce à la pertinence entre les expertises techniques et le rôle



des personnes recrutées qui agissent au quotidien en faveur du fonctionnement de ses activités de production, commercialisation et gestion qu'elle peut réussir. De plus, l'entreprise d'économie sociale a des ressources humaines particulières puisqu'elles englobent deux éléments : le capital humain et le capital organisationnel. Son capital humain est composé de bénévoles, qui sont des administrateurs et membres de comités ou de groupes de soutien, etc. Pour les auteurs, le capital humain est primordial puisque généralement sans aucune rémunération ses membres participent aux activités et veillent au bon fonctionnement de celles-ci. Son capital organisationnel est mis en œuvre par le fonctionnement ensemble de personnes qui ont des statuts différents (bénévoles, employés, etc.) au sein de l'organisation. Ainsi, les ressources humaines étant plus denses et diversifiées dans le nombre de rôles que pour les autres types d'entreprises, elles ont une mission plus importante : les ressources humaines permettent que les revenus obtenus se transforment in fine en ressources financières et excédents. (RISQ et CAP Finance, 2017).

Les indicateurs (Figure 14) de la composante E3 (Ressources Humaines), décrits par le RISQ et CAP Finance (2017), sont :

- Rapports de la direction avec la gouvernance
- Rapports de la direction avec les opérations
- Profil de gestionnaires
- Organisation du travail
- Planification des ressources humaines et dotation
- Formation et développement de la main-d'œuvre
- Relation de travail
- Rémunération, équité salariale et avantages sociaux
- Mesures de santé et sécurité au travail

Nous supposons à la lumière de la littérature que la réussite de ces indicateurs aurait un impact sur l'emploi (Indicateur DEA\_1) et l'éducation (Indicateur DEA\_4). En effet, une bonne gestion des ressources humaines pourrait conduire à une gestion des besoins internes et des salaires en accord avec les besoins sociaux économiques des communautés autochtones. Ainsi, le nombre d'employés autochtones est très important et pourrait avoir

des conséquences positives sur leur communauté. Leurs qualifications, fonctions, salaires, conditions, formations offertes et missions d'intégration socioprofessionnelle seraient les éléments fondateurs du développement des compétences transversales de ces employés. Ils pourraient ensuite transmettre au sein de leur communauté ces compétences grâce aux impacts individuels transférables. En effet, lorsque ces employés accèdent à des fonctions et bénéficient de formations, ils auraient la possibilité de promouvoir les bienfaits de l'éducation au sein de leur communauté. Le niveau de qualification et d'expertise augmenterait alors pour la communauté autochtone. Des salaires compétitifs et meilleures conditions de travail dans un environnement favorable à leur ethno-développement favoriseraient ainsi la société dans son ensemble. Nous formulons une septième hypothèse motivée par notre problématique, que nous vérifierons lors analyse comparative des résultats.

**Hypothèse E3 :** *Les ressources humaines de l'organisation sociale autochtone (Composante E3) participeraient au développement économique et social de la communauté autochtone environnante. Les facteurs qui favoriseraient le développement socio-économique permis par les ressources humaines de l'organisation seraient : la composition de la main-d'œuvre autochtone et sa formation, les récompenses salariales de la main-d'œuvre autochtone, la diffusion de l'information entre les comités de gestion et le respect de la mission d'intégration socioprofessionnelle autochtone. Ainsi, les niveaux d'emploi et d'éducation des autochtones devraient être améliorés grâce aux actions de l'entreprise d'économie sociale œuvrant dans la communauté (Indicateurs DEA\_1 et DEA\_4).*

#### **- Composante E4 : Ressources financières**

Les ressources financières sont très importantes pour le fonctionnement de l'entreprise puisqu'elles permettront à celle-ci d'assurer ses ressources humaines et ses opérations en sécurité, comme le montrent le RISQ et CAP Finance (2017). Seulement, les entreprises d'économie sociale ont pour composante d'avoir de la difficulté à conserver une mise de fonds solide. En effet, elles sont souvent bloquées par la faiblesse de leur capitalisation et les critères traditionnels des financiers. Selon les auteurs, elles sont plus enclines à demander l'aide publique ou privée comme des subventions gouvernementales. Ainsi, la rigueur et préparation dont l'entreprise d'économie sociale doit faire preuve afin d'avoir des soutiens financiers est que doivent démontrer les autres entreprises. En effet, les étapes

de préparation que l'entreprise collective doit réaliser sont nombreuses pour commencer tout nouveau projet. Une première étape est d'évaluer la quantité de soutiens financiers dont elle aura besoin grâce à ses prévisions financières. De plus, elle devra dans ses prévisions financières souligner les bénéfices économiques et sociaux de son projet pour elle-même, mais aussi les effets indirects de son activité perçus par la collectivité environnante. Enfin, il est important de noter que lorsque la communauté se sent intégrée et impactée par la mission de l'organisation, elle peut plus facilement soutenir l'entreprise d'économie sociale financièrement avec des dons de municipalités par exemple. Cette approche s'appelle le sociofinancement et se développe de plus en plus en économie sociale. (RISQ et CAP Finance, 2017)

Ainsi, les indicateurs (Figure 14) de la composante E3 (Ressources financières), décrits par le RISQ et CAP Finance (2017), sont :

- Viabilité financière
- Qualité des prévisions

Nous supposons aux vues de la littérature que la réussite de ces indicateurs aurait un impact sur les revenus du milieu autochtone (Indicateur DEA\_2). En effet, si les prévisions financières sont réalistes et rigoureuses, l'organisation sera plus facilement aidée grâce à des financements externes, ce qui participerait à son succès économique. Dans un second temps, l'équilibre entre les revenus d'activité et les dépenses d'exploitation puis excédents (schéma ci-dessous) pourrait assurer aux autochtones membres et employés au sein de l'organisation la viabilité financière de l'entreprise. Ainsi, les excédents pourraient être partagés entre les membres et les travailleurs obtiendraient leur salaire qui leur permettrait de développer économiquement leur communauté. Nous formulons une huitième hypothèse motivée par notre problématique, que nous vérifierons lors de notre analyse comparative des résultats.

***Hypothèse E4 :*** Les ressources financières (Composante E4) de l'organisation sociale autochtone participeraient au développement économique et social de la communauté autochtone environnante. Les facteurs qui favoriseraient le développement socio-économique permis par les ressources financières de l'organisation seraient : la réalisation de prévisions financières réalistes, le soutien de partenaires financiers, l'utilité sociale des produits/services vendus, la viabilité financière de l'entreprise

*d'économie sociale et le retour des excédents aux membres. Ainsi, les revenus devraient être améliorés grâce aux actions de l'entreprise collective œuvrant dans la communauté (Indicateur DEA\_2).*

Pour conclure, nous avons résumé les hypothèses dans un tableau récapitulatif.

**Tableau 9: Liste des hypothèses formulées**

| <b>Composante</b>          | <b>Hypothèse</b>                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| La mission                 | Hypothèse A1 : La mission de l'organisation sociale autochtone participerait au développement économique et social de la communauté autochtone environnante en favorisant l'entrepreneuriat et le développement d'entreprises.                                |
| L'utilité sociale          | Hypothèse A2 : L'utilité sociale de l'organisation sociale autochtone participerait normalement au développement économique et social du milieu autochtone en favorisant leur richesse et leur bien-être.                                                     |
| Gouvernance                | Hypothèse A3 : Le fort membrariat autochtone et le processus de gestion démocratique de l'entreprise collective participeraient au développement socio-économique des communautés autochtones en favorisant la structure de gouvernance du milieu autochtone. |
| L'ancrage                  | Hypothèse A4 : L'ancrage de l'organisation sociale autochtone participerait au développement économique et social de la communauté autochtone environnante en favorisant l'emploi et l'éducation au sein du milieu autochtone.                                |
| Les marchés                | Hypothèse E1 : Les marchés ciblés par l'organisation sociale autochtone favoriseraient le développement économique et social de la communauté autochtone environnante en favorisant l'utilisation et la gestion des terres et des ressources autochtones.     |
| Les opérations             | Hypothèse E2 : Les opérations de l'organisation sociale autochtone participeraient au développement économique et social de la communauté autochtone environnante en favorisant la qualité des infrastructures.                                               |
| Les ressources humaines    | Hypothèse E3 : Les ressources humaines de l'organisation sociale autochtone participeraient au développement économique et social de la communauté autochtone environnante en favorisant les niveaux d'emploi et d'éducation des autochtones.                 |
| Les ressources financières | Hypothèse E4 : Les ressources financières de l'organisation sociale autochtone participeraient au développement économique et social de la communauté autochtone environnante en favorisant les revenus.                                                      |

Source : Auteur

## **Chapitre 4 - Méthodologie empirique**

Nous présentons dans ce chapitre notre méthodologie empirique. Nous justifions d'abord notre approche basée sur des études de cas. Ensuite, nous décrivons notre terrain de recherche. De plus, nous résumons les différentes étapes qui constituent notre collecte de données, soit les entrevues semi-dirigées et l'utilisation de données secondaires administratives. Enfin, nous abordons nos stratégies de traitement et d'analyse des résultats, qui seront développées aux prochains chapitres.

### **4.1. Le choix du type de recherche**

Dans un premier temps, nous avons choisi d'utiliser une approche de méthodologie quantitative et qualitative. Rappelons que nous souhaitons évaluer les impacts de l'entreprise collective sur le développement économique du milieu autochtone dans lequel elle intervient. Pour ce faire, il s'agit d'analyser la « performance » des composantes particulières de l'entreprise d'économie sociale autochtone quantitativement et d'établir des liens avec les indicateurs de développement économique autochtone (emploi, revenu, richesse, bien-être, éducation, entrepreneuriat et développement des entreprises, gouvernance, terres et ressources, infrastructures) qualitativement.

Ainsi si la méthodologie quantitative nous est utile pour quantifier les performances propres aux entreprises sociales (à l'interne), nous avons besoin d'une méthodologie qualitative pour évaluer l'impact des composantes de ces entreprises sur le développement économique du milieu autochtone concerné.

En effet, Marshall et Rossman (1989) ont montré que lorsque le but d'une recherche est de décrire et de nommer des concepts reliés à une population, les méthodes qualitatives seraient supérieures aux méthodes quantitatives. De plus, les outils qualitatifs semblent plus appropriés selon Miles et Huberman (1994) pour l'étude de phénomènes ancrés dans un environnement local et social. Enfin, ils pensent que l'approche qualitative permet de faire preuve d'une plus grande flexibilité dans l'analyse. Cette flexibilité était nécessaire dû au contexte de pandémie, qui a beaucoup limité nos approches de recherche.

Enfin, les données quantitatives en Économie sociale et concernant les communautés autochtones sont très difficiles d'accès, ce qui justifie l'usage de la méthode qualitative.

## **4.2. Le choix du type d'étude**

Il existe trois types d'études qualitatives : les études descriptives, les enquêtes et les études de cas (Fortin, 1996). Néanmoins, en raison du contexte de pandémie, les études descriptives simples et enquêtes nous semblaient difficiles à réaliser à distance. Si nous utilisions néanmoins ces méthodes en temps normal, elle nous permettrait de décrire les composantes particulières d'entreprise d'économie sociale en milieu autochtone, ce qui répondrait en partie à notre question de recherche. Néanmoins, nous souhaitons également évaluer les impacts de ce type d'organisation sur le développement économique des communautés autochtones. Ainsi, nous avons choisi l'étude de cas qui est le troisième type d'étude qualitative. En effet, nous préférons utiliser ce type d'étude à distance et elle nous permet de répondre entièrement à notre question de recherche. Comme Fortin le mentionnait, l'étude de cas permettrait de focaliser la recherche autant pour un individu, un groupe ou une organisation (Fortin, 2006). Elle nous permettra, en comparaison aux autres types d'études, d'étudier avec plus de profondeur les concepts de notre cadre conceptuel comme les composantes de l'entreprise d'économie sociale, mais aussi de créer des liens avec les indicateurs de développement économique autochtone. Ainsi, ce type d'étude se marie bien avec notre volonté de dégager des idées et des liens entre des variables. Enfin, étant donné le fait que nous ayons des données qualitatives et quantitatives, la méthode des études de cas demeure particulièrement recommandée dans un tel contexte (Eisenhardt, 1989). En effet, ce type d'étude permettrait de valider les hypothèses que nous avons établies au précédent chapitre.

## **4.3. Le terrain de recherche**

### **4.3.1. La sélection des sites**

Nous avons choisi dans un premier temps de cantonner notre recherche au Québec. En effet, les lois de l'économie sociale étant différentes dépendamment des provinces, il nous semblait difficile d'étudier des entreprises sociales dispersées sur le territoire canadien.

De plus, le Québec étant un siège important en termes d'implantation de l'économie sociale, il nous semblait logique de baser notre recherche dans cette province. Ensuite, nous avons sélectionné les communautés Inuit du Nunavik puisque le modèle coopératif est un modèle de réussite dans cette région. En effet, les Inuit ont d'abord vécu une forte dépendance envers la Baie d'Hudson pour ensuite expérimenter une autonomie grandissante grâce à la formation de leurs propres coopératives. Ainsi, il nous semblait évident d'étudier ce modèle afin de faire le portrait de l'économie sociale en milieu autochtone au Québec. Enfin, nous avons choisi de sélectionner la communauté atikamekw d'Opticwan puisque les Atikamekw restent une communauté importante des Premières Nations. Leur force et leur volonté d'autonomie par rapport à l'État les ont poussés à trouver des moyens innovants de se développer économiquement et socialement. Un exemple montrant leur force culturelle est le fait que c'est une des seules communautés autochtones à avoir gardé sa langue vivante et qui l'enseigne au primaire. Le modèle coopératif n'est pas développé dans leur communauté à la même ampleur que dans les communautés du Nunavik, mais les Atikamekw semblent très favorables à l'établissement d'entreprises sociales. Nous espérons que cette recherche pourra servir aux communautés autochtones qui veulent développer des entreprises sociales et manquent de ressources. Ainsi ces deux modèles coopératifs sont différents à de nombreux niveaux. Néanmoins, nous essaierons de montrer que le modèle coopératif est une solution durable et qui répond à un grand nombre de besoins des membres de ces communautés.

#### **4.3.2. Les unités de recherche**

Nous précisons maintenant les critères de sélection des sites pour notre étude de cas (Benbasat et al, 1987) en spécifiant les motivations qui ont influencé notre choix.

Tout d'abord, il existe de nombreuses entreprises d'économie sociale autochtone au Québec. Le choix d'étudier la Fédération des coopératives du Nouveau-Québec est loin d'être inopiné. En effet, elle reste une des plus anciennes et performantes entreprises d'économie sociale canadienne. Nous avons longuement hésité à étudier une des coopératives membres de la FCNQ. Néanmoins, nous sentions que réaliser notre recherche sur la FCNQ nous permettrait de réaliser un portrait beaucoup plus complet du



modèle coopératif Inuit. En effet, nous pourrions, grâce aux données récoltées, comparer les modes de fonctionnement de la FCNQ avec ceux de ses coopératives membres. Ainsi, les impacts que nous devrions étudier au sein de toute la communauté Inuit du Nunavik seraient plus complets que si nous n'avions que la vision d'une des coopératives d'un des villages.

Ensuite, puisque nous voulions avoir une approche comparative et établir un réel spectre de ce qu'est l'économie sociale en milieu autochtone, nous avons essayé de trouver une entreprise d'économie sociale autochtone avec des composantes différentes de la fédération. Ainsi, nous avons choisi de baser notre recherche dans une des communautés des Premières Nations : la communauté atikamekw. Notre unité de recherche est la coopérative de Travail Inter-Nations. Nous souhaitons au sein de la communauté atikamekw, choisir une entreprise collective qui soit complètement différente de la FCNQ. Ainsi, le fait que la coopérative soit encore jeune (créée en 2009) est très intéressant et cela équilibre avec la fédération qui a été créée en 1967. De plus, la coopérative est dans le secteur de la foresterie qui est un secteur très important au Canada et elle est à la pointe de la technologie grâce aux nombreux équipements qu'elle importe de Finlande. Enfin, elle est la seule entreprise de ce secteur dans sa communauté donc elle représente une belle innovation en économie sociale pour ses membres.

Ainsi, nous pouvons déjà avoir un aperçu des différences pouvant exister entre ces deux entreprises sociales : étape de développement, secteur d'exploitation, aspects traditionnels, intégration autochtone dans les processus décisionnels, enjeux externes (climat, lois, etc.). En effet, les deux unités de recherche se différenciant à plusieurs niveaux, cela nous permettra de réaliser une analyse à la fois globale de l'entreprise d'économie sociale en milieu autochtone (ses différences avec les entreprises traditionnelles), mais aussi de mesurer les différences qui peuvent exister entre des entreprises sociales appartenant à des communautés différentes.

#### **4.4. La collecte de données**

Comme mentionné précédemment, nous voulions initialement réaliser des études sur le terrain, mais la pandémie ne nous a pas permis d'avoir accès librement aux différentes communautés. Notre collecte de données s'est donc réalisée à distance et en 2 étapes.

Dans un premier temps, nous avons opté pour des entrevues semi-dirigées. Cette approche nous permettait de rencontrer les dirigeants des entreprises sociales à distance et de recueillir le maximum d'information nécessaire. Dans un second temps, nous avons collecté des données secondaires administratives de la part des coopératives que nous avons interviewées. Les entrevues semi-dirigées se sont déroulées entre les semaines du 22 mars et du 26 avril. Puis la collecte de données secondaires s'est faite durant le mois de mai.

##### **4.4.1. Les entrevues semi-dirigées**

Nos entrevues semi-dirigées ont été basées sur des questionnaires préparés au préalable et envoyés aux entreprises avant l'entrevue. Les questionnaires que nous avons construits sont basés sur le cadre conceptuel que nous avons élaboré. Mais il s'inspire aussi des questionnaires envoyés par la CSSSPNQL lors de son « Portrait sur l'Économie sociale autochtone » fait 2018, afin de s'adapter à la réalité vécue par les communautés. Ainsi, nous avons des questions adaptées au milieu autochtone pour chaque composante de l'entreprise collective. Les principales variables des questionnaires regroupaient les composantes de l'entreprise d'économie sociale (mission, utilité sociale, gouvernance, ancrage, marché, opérations, ressources humaines, ressources financières). En effet, ils ont pour but de nous aider à noter chacune des composantes des coopératives évaluées. Nous disposons en Annexe 35 la base de notre questionnaire pour les entrevues semi-dirigées.

##### **4.4.2. Les données secondaires administratives**

À la suite des entrevues avec les organisations, nous leur avons demandé de nous envoyer différents documents et fichiers de données pouvant nous aider à réaliser notre étude de cas. Nous nous engageons à ne les utiliser qu'à des fins de recherche et à ne pas les

partager. Ainsi, des documents généraux comme les derniers états financiers ou un organigramme nous ont été envoyés. De plus, pour la Fédération des Coopératives du Nouveau-Québec, nous avons besoin d'une évolution des revenus, des emplois (temps partiel et temps plein), des ristournes, du nombre de coopératives et de membres au cours des années. Ensuite, la FCNQ nous a envoyé son plan stratégique de 2020-2024. Enfin, pour la Coopérative de Travail Inter-Nations, nous avons eu accès à un document de présentation réalisé dans le cadre du cours d'Introduction à la Foresterie autochtone à l'Université Lava en avril 2021, qui résume toutes les informations nécessaires pour notre analyse.

#### **4.5. Traitement et analyse des résultats**

Nous traitons les résultats quantitativement puis qualitativement. Tout d'abord, comme nous le montrent les figures 13 et 14 disposées plus haut, nous réalisons dans l'Étude de cas (chapitre V), une analyse quantitative en deux parties. Pour ce faire, nous utilisons la grille d'évaluation du *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale* (RISQ et CAP Finance, 2017). En effet, dans cette grille, nous donnons une cote aux indicateurs associatifs et entrepreneuriaux pour les deux coopératives (**Étape 1**). Ensuite, la grille calcule grâce aux pondérations données pour chaque indicateur, des notes pour chaque composante (mission, utilité sociale, gouvernance ancrage, marché, opérations, ressources humaines, ressources financières) en pourcentage (**Étape 2**). De ces pourcentages naît une note globale sur 100 pour chaque coopérative qui représente sa performance associative et entrepreneuriale.

Ensuite, nous faisons une analyse comparative qualitative (Chapitre VI) où nous décrivons les forces et faiblesses établies lors du chapitre précédent « Étude de cas » pour en déduire leurs impacts sur le développement économique et social des milieux autochtones (**Étape 3**). Nous essayons ainsi de valider ou non les hypothèses faites qui supposent un lien de causalité entre les composantes de l'entreprise collective et les indicateurs de développement économique autochtone (Indicateur DEA).

- **Étape 1 : Cotation des indicateurs**

Si nous prenons par exemple la composante « Mission » du volet « Association », l'Annexe 3 nous montre comment nous procédons pour la cotation. Ainsi selon les réponses aux questions, nous pouvons coter chaque indicateur de la composante de 0 à 4 où 1 représente « déficient » et 4 « optimal ».

- **Étape 2 : Notation des composantes**

Nous avons choisi de changer les pondérations des composantes de la grille d'évaluation du *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale* (RISQ et CAP Finance, 2017). Ainsi, l'Annexe 4 montre que dans le Guide, le pourcentage choisi pour chaque composante est de 25%. L'Annexe 5 montre la pondération que nous avons choisi d'établir. Ainsi nous avons décidé dans notre analyse de garder toutes les composantes du volet « Association » et de les pondérer à 25% chacune. Seules les composantes du volet « Entreprise » changent puisque nous ne gardons que marché, opérations, ressources humaines et ressources financières (viabilité financière et qualité des prévisions), que nous pondérons également à 25% chacune. Nous avons ainsi une note sur 100% qui est calculée pour chaque volet (association et entreprise), puisque chaque volet à quatre composantes qui sont toutes pondérées à 25%. Enfin, une moyenne des deux notes obtenues pour le volet « Association » et le volet « Entreprise » est faite qui donne un résultat global de performance pour l'entreprise d'économie sociale, comme nous le montre l'Annexe 6.

- **Étape 3 : Évaluation d'impacts des composantes sur indicateurs de développement**

Dans cette étape, nous revenons à notre cadre conceptuel (figure 12) de base où chaque composante notée précédemment nous aide à analyser les impacts sur les indicateurs de développement autochtone.

Pour conclure, nous allons dans les deux chapitres suivants réaliser une analyse quantitative en deux étapes et une analyse qualitative, basées sur les réponses aux entrevues grâce à nos questionnaires (Annexe 35)

## **Chapitre 5**

### **Études de cas – Analyse quantitative**

Dans ce chapitre, nous analysons quantitativement la Fédération des coopératives du Nouveau-Québec et la Coopérative de Travail Inter-Nations. Pour ce faire, nous utilisons notre cadre conceptuel (voir Figure 12) et en particulier la grille d'évaluation du *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale* (RISQ et CAP Finance, 2017) où nous avons dans un premier temps coté les indicateurs associatifs et entrepreneuriaux. Nous avons ensuite relevé les notes en pourcentages pour chaque composante qui sont calculées grâce aux côtes des indicateurs. Comme nous le montrent les figures 13 et 14, les évaluations que nous faisons grâce à ces notes des composantes de chaque coopérative nous permettront par la suite de faire une analyse qualitative. Ainsi dans le prochain chapitre nous essaierons de valider les hypothèses élaborées précédemment qui supposent l'existence de lien de causalité entre les composantes de l'entreprise sociale autochtone et les indicateurs de développement économique autochtone.

#### **5.1. Étude de cas de la Fédération des Coopératives du Nouveau-Québec**

##### **5.1.1. Contexte**

###### ***Quelques mots sur la Fédération***

La Fédération des coopératives du Nouveau-Québec fut créée par les coopératives qui œuvraient dans cinq communautés au Nunavik le 20 mai 1967. Depuis sa création, des coopératives ont été fondées dans tous les villages du Nunavik (13 villages Inuit et 1 village Cri). Ce mouvement coopératif représente la force majeure pour les Inuit et Cris du Nunavik qui les a poussés à s'impliquer dans leur propre développement. La fédération fut fondée à la base pour donner au mouvement coopératif en pleine expansion des moyens et des services encore plus efficaces pour atteindre son objectif : « Atautsikut » (travailler ensemble pour ne laisser personne de côté). Ainsi, les deux valeurs fondamentales de la Fédération sont de « demeurer un support pour ses coopératives membres en protégeant leur culture et en faisant la promotion de l'approche coopérative

pour les développer tout en maintenant leur stabilité financière » (Sokchiveneath Taing, 2020).

La fédération regroupe aujourd'hui 14 coopératives membres, une dans chaque village, qui assurent la majeure partie des services essentiels et non essentiels des villages. En effet, les coopératives membres œuvrent dans de nombreux secteurs comme l'art inuit, l'administration, les magasins généraux, les hôtels, le pétrole, les bureaux de poste, les communications (câble), le tourisme, les magasins de ski-doo, les dépanneurs, les prêts-à-manger et restaurants. Comme le montre l'Annexe 7, chaque village est muni d'un ensemble de ces coopératives. En 2019, le nombre de membres individuels des coopératives de la fédération s'élevait à 14 337. Les revenus des coopératives étaient de 151 565 407\$ et ceux de la fédération de 349 375 477\$. Ainsi les coopératives membres de la fédération sont situées au Nunavik (que nous appellerons « Nord » par la suite), et la fédération a son siège social à la Baie d'Urfé qui est une ville québécoise de l'agglomération de Montréal (nous utiliserons le terme « Sud »).

La composante la plus probante, comme nous le verrons par la suite, est la grande évolution que la fédération a expérimentée durant toutes ces années, que ce soit en termes de nombre d'employés, revenus, nombre de coopératives, nombre de membres, nombre de filiales et partenaires. En effet, les Annexes 8, 9 et 10 nous montrent qu'entre ses débuts (1979) et de nos jours (2014), les revenus de la fédération ont beaucoup changé. Si elle était quelque peu dépendante du gouvernement à l'époque, elle est devenue pleinement autonome par la suite et reste un modèle de réussite économique pour la région, avec comme stratégie clé : la diversification dans l'offre de ses services. Ainsi, la fédération est un modèle de croissance durant toutes ses années d'exploitation, soit plus de 50 ans.

### ***Notre étude de cas***

Nous avons interviewé Sokchiveneath Taing Chhoan<sup>20</sup>, directeur principal, développement économique, de la Fédération des coopératives du Nouveau-Québec.

---

<sup>20</sup> Chhoan travaille depuis une trentaine d'années à la FCNQ. Il est aussi membre des Conseils d'Administration de plusieurs organisations comme celui de Coopératives et Mutuelles Canada, de la Caisse d'Économie solidaire Desjardins et du CQCM.

L'entrevue s'est déroulée en deux parties à distance le vendredi 19 et le lundi 22 mars 2021.

Tel que le souligne Chhoan, au Nunavik, 90% de la population est membre de coopératives. Ainsi, une grande partie de la communauté autochtone bénéficie des retombées économiques et sociales du modèle coopératif. En effet en tant que membre, les excédents leur reviennent. En analysant les performances économiques et sociales des coopératives au travers de la Fédération des coopératives du Nouveau-Québec, nous pouvons ainsi évaluer le développement économique et social des autochtones du Nunavik.

### 5.1.2. Cotation des indicateurs de la FCNQ

Rappelons que chaque composante des volets « associatif » et « entreprise » sont caractérisés dans la grille d'analyse du RISQ et CAP Finance (2017) par un ensemble d'indicateurs. Ces indicateurs sont cotés à partir des informations recueillies lors des entrevues et des documents envoyés par les coopératives. Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre « Méthodologie empirique », nous avons coté chaque indicateur des différentes composantes des deux volets entre 0 et 4. Ces notes seront ensuite pondérées en pourcentage pour chacune des composantes. Le Tableau 10 présente un sommaire des cotes attribuées aux indicateurs des différentes composantes du volet « Association » de la FCNQ.

- **Volet « Association » de la FCNQ**

**Tableau 10: Vue d'ensemble des cotations de la FCNQ (Volet "Association")**

| Composante           | Indicateur                                        | Cote |
|----------------------|---------------------------------------------------|------|
| A1 : Mission         | M1: Identification du besoin                      | 4    |
|                      | M2: Pertinence de la solution proposée            | 4    |
|                      | M3: Énoncé de missions-vision-valeurs             | 4    |
|                      | M4: Adhésion des membres à la mission             | 3,5  |
| A2 : Utilité sociale | U1: Utilité sociale à forte composante économique | 4    |
|                      | U2: Égalité et développement humain               | 4    |

|                                      |                                                                                             |     |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|                                      | U3: Lien social et démocratie locale                                                        | 4   |
|                                      | U4: Contribution à l'innovation sociale, économique et institutionnelle                     | 4   |
|                                      | U5: Utilité sociale "interne"                                                               | 4   |
| A3: Gouvernance                      | G1: Nature du membership                                                                    | 4   |
|                                      | G2: Mixité des membres                                                                      | 4   |
|                                      | G3: Légitimité du CA                                                                        | 4   |
|                                      | G4: Diversité d'expertises                                                                  | 4   |
|                                      | G5: Prise en charge collective                                                              | 4   |
|                                      | G6: Intégration et formation                                                                | 2   |
|                                      | G7: Pratiques de réédition de comptes et de décision                                        | 3,5 |
|                                      | G8: Partage des rôles entre le conseil et la direction                                      | 3,5 |
|                                      | G9: Fonctionnement conseil d'administration                                                 | 3   |
| A4: Ancrage territorial et sectoriel | A1: Satisfaction et reconnaissance dans les communautés                                     | 4   |
|                                      | A2: Appuis tangibles posés par les acteurs du milieu                                        | 4   |
|                                      | A3: Adéquation entre les activités de l'entreprise et les stratégies de développement local | 4   |
|                                      | A4: Liens avec les réseaux sectoriels                                                       | 4   |
|                                      | A5: Soutien financier local                                                                 | 4   |

Source : Auteur, basé sur la grille d'évaluation du Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale (RISQ et CAP Finance, 2017)

Le volet « Association » de l'entreprise est divisé en quatre composantes selon notre grille d'analyse. La première est la mission de l'organisation.

### - Composante A1 : Mission

La mission de l'entreprise est évaluée selon 4 indicateurs dans notre cadre conceptuel (voir Figure 12). Comme nous pouvons le voir dans le tableau détaillé en Annexe 11, l'évaluation de la mission est basée sur quatre indicateurs : identification du besoin, pertinence de la solution proposée, énoncé de mission-vision-valeurs et adhésion des membres à la mission (RISQ et CAP Finance, 2017).

#### **Indicateur M1: Identification du besoin**

Le premier indicateur de la mission « Identification du besoin » mesure si la coopérative a une bonne documentation de sa mission. Cet indicateur est coté à 4 (optimal) comme



nous le montre l'Annexe 11 puisque nous considérons que la FCNQ a une identification du besoin « optimale ». En effet, la mission de la FCNQ est bien documentée et semble bien représenter les besoins de la communauté qu'elle cherche à satisfaire. En effet, nous pouvons voir entre autres sur son site web que la mission de la fédération a un côté rassembleur puisqu'elle englobe aussi la mission du mouvement coopératif puis de celles de chacune des coopératives du Nunavik : « La mission du mouvement coopératif est de promouvoir le développement de ses membres par le biais de leur implication dans des activités sociales et économiques durables. La mission de la FCNQ est de soutenir les efforts de développement des coopératives membres. »<sup>21</sup> . Elle semble donc en accord avec les besoins de ses coopératives membres et de ses communautés. Une cote parfaite de 4 lui a été attribuée dans notre grille d'évaluation.

#### ***Indicateur M2: Pertinence de la solution proposée***

Le second indicateur de la mission, « Pertinence de la mission proposée » mesure le niveau de démonstration de la solution proposée par la coopérative et son adéquation avec les besoins du milieu. Comme indiqué au tableau en Annexe 11, cet indicateur est coté à 4 puisqu'il semble « optimal » pour la FCNQ. En effet, elle propose une solution pertinente pour les coopératives membres et en adéquation avec leur besoin. Dans son plan quinquennal, sa mission concrète est de « fournir au mouvement coopératif du Nunavik des coopératives du Nunavik des pouvoirs et des services plus efficaces, la fédération Ilagiisaq soutient ses coopératives membres en matière de la gestion des approvisionnements, la formation, la mécanique la gestion et le soutien technique. Elle est également active dans de nombreux secteurs économiques : art inuit, tourisme, gestion logistique, construction, énergie et transport. » (Plan quinquennal, 2020 en Annexe 12).

#### ***Indicateur M3: Énoncé de missions-vision-valeurs***

Comme indiqué au Tableau en Annexe 11, le troisième indicateur de la mission, « énoncé de missions-vision-valeurs » mesure si l'énoncé de la mission est bien défini et centré sur le besoin ciblé. Pour la FCNQ, il est coté à 4 (optimal) puisque sa mission reste toujours

---

<sup>21</sup>Fédération des coopératives du Nouveau-Québec : <http://www.fcnq.ca/fr/mission>

centrée sur le besoin des membres avant tout, comme le rappelle Chhoan à mainte reprise durant l'entrevue.

***Indicateur M4: Adhésion des membres à la mission***

Comme indiqué en Annexe 11, l'indicateur « Adhésion des membres à la mission » mesure si la mission est connue et partagée par les membres. Nous l'avons coté à 3.5 puisque la mission de base est connue par les membres, mais l'évolution de la mission reste moins connue et partagée par les membres. En effet, les coopératives membres connaissent leur propre mission, c'est-à-dire la création d'emploi. Or, un des enjeux soulevés par le mémoire de Chhoan est que les missions du mouvement coopératif et de la fédération doivent évoluer. La fédération a fait l'effort en réalisant un plan stratégique 2020-2024 de revoir ses objectifs en accord avec les nouvelles problématiques et besoins vécus par les coopératives et leurs membres des communautés. Il pense que c'est aussi le rôle des coopératives membres de revoir leurs objectifs, pour ensuite les accorder avec ceux de la fédération. Ainsi, le mouvement coopératif pourra faire face aux enjeux nouveaux comme le développement durable par exemple, etc.

Ces indicateurs donnent une moyenne de 3,88 comme cote pour la composante A1 (mission), ce qui revient à une note en pourcentage de 97%. Nous évaluerons cette note par la suite, notamment au travers du Tableau 12.

**- Composante A2 : Utilité sociale**

La seconde composante du volet « Association » de l'entreprise collective est son utilité sociale. Comme nous pouvons le voir dans le tableau détaillé en Annexe 13, l'évaluation de l'utilité sociale est basée sur cinq indicateurs : l'utilité sociale à forte composante économique, l'égalité et développement humain, le lien social et la démocratie locale, la contribution à l'innovation sociale, économique et institutionnelle puis l'utilité sociale interne. (RISQ et CAP Finance, 2017)

### ***Indicateur U1: Utilité sociale à forte composante économique***

Le premier indicateur de l'utilité sociale « Utilité sociale à forte composante économique » mesure si l'adéquation entre les activités et le besoin est documentée, le nombre d'emplois créés ou maintenus par la coopérative pour une population sans alternative, l'offre de produits ou services importants pour la communauté, l'investissement de la coopérative dans le milieu et la réduction du coût du produit ou du service. Comme indiqué au tableau en annexe 13, nous évaluons que ces éléments sont largement respectés par la FCNQ et nous lui avons ainsi attribué une cote de 4 (optimale). En effet, le nombre d'emplois créés ou maintenus pour la population sans alternative est élevé. En effet, nous observons une croissance dans le nombre d'emplois au sein des communautés, ainsi que du nombre de coopératives. Comme nous le montre l'Annexe 14, les revenus sont croissants au sein des communautés du Nunavik grâce aux emplois créés par les coopératives membres de la fédération. De plus, la fédération investit beaucoup dans sa communauté. Que ça soit au travers des infrastructures (filiale de construction), de l'éducation, de l'offre de services (nouveaux magasins, etc.), etc. En effet, elle emploie des dirigeants avec de fortes expertises qui s'adaptent aux besoins des coopératives membres et leur propose un soutien/conseil constant. Par exemple, à la demande des membres, la fédération a construit des établissements de prêt à manger en plus des magasins déjà existants.

### ***Indicateur U2: Égalité et développement humain***

Le second indicateur de l'utilité sociale « Égalité et développement humain » est mesuré en fonction de l'impact de la coopérative sur la lutte contre pauvreté, son inclusion des populations en difficulté, sa contribution à la cohésion sociale de la communauté et son effet général sur le milieu. Comme indiqué en annexe 13, nous évaluons que l'ampleur de ces effets est significative pour la FCNQ et nous lui avons donné une cote de 4 (optimale). La FCNQ permet d'accroître les niveaux d'égalité et de développement humain au sein des communautés. Dans un premier temps, elle a permis la diminution des effets de la pauvreté. En effet, les retours aux membres sont croissants grâce à la montée en puissance du modèle coopératif et de la réussite économique de la fédération. Elle participe à la mise en œuvre de solutions pour prévenir ces effets comme en santé, suicide, criminalité,

violence, prise en charge de problèmes sociaux. Dans un second temps, elle reste une actrice importante dans l'inclusion des populations en difficulté. On assiste ainsi à l'amélioration de la sécurité des populations (physique, alimentaire, etc.), l'amélioration de l'environnement physique de la communauté (grâce à la construction d'infrastructures par exemple), l'amélioration d'environnement culturel de la communauté et l'amélioration de l'environnement sociosanitaire de la communauté. En effet, grâce par exemple aux résidences pour patients, ceux-ci sont logés.

### ***Indicateur U3: Lien social et démocratie locale***

Le troisième indicateur de l'utilité sociale « Lien social et démocratie locale » mesure la création de liens sociaux, l'insertion de la coopérative dans les réseaux de proximité, la réduction de l'isolement social pour la communauté, la création de dynamique collective, le niveau d'entraide, d'échanges et de savoirs pour le milieu. Comme indiqué en annexe 13, nous évaluons que ces éléments sont favorisés par la FCNQ et nous lui avons donné une cote de 4 (optimale). Tout d'abord, elle crée des liens sociaux, encourage le développement des expertises locales et l'autonomie des communautés. En effet, l'organisation encourage la participation des clients-membres à l'administration et aux orientations au travers de l'implication des représentants de coopératives qui sont membres du CA. Ensuite, elle permet une réduction marquée de l'isolement social au travers des coopératives membres. En effet, elle a aidé à la réduction de l'isolement des communautés en favorisant les communications (système de câblodistribution dans 14 coopératives, le tourisme). Enfin, elle permet la création de dynamiques collectives. En effet, grâce à ses partenariats, elle permet de favoriser la mise en place de nouvelles techniques de production ou de vente au sein des coopératives membres. Par exemple, elle peut intégrer des formations gouvernementales telles que « Alimentation saine » qui font des conférences aux coopératives pour aider à avoir une alimentation plus variée et saine dans les communautés. Ainsi, la fédération favorise un haut niveau d'entraide, d'échanges locaux et d'échanges de savoirs.

***Indicateur U4: Contribution à l'innovation sociale, économique et institutionnelle***

Le quatrième indicateur de l'utilité sociale « Contribution à l'innovation sociale, économique et institutionnelle » mesure la découverte partenariale de besoins émergents, l'innovation majeure dans une offre de service adaptée et la construction de nouveaux partenariats structurants par la coopérative. Comme indiqué en annexe 13, nous évaluons que ces éléments sont implémentés par la FCNQ et nous lui avons ainsi donné une cote de 4 (optimale). Tout d'abord, la fédération est dans une approche de création de services innovants. Un des exemples actuels est la carte prépayée. Elle permettrait de combler un besoin urgent des membres qui sont en manque constant de liquidités puisqu'il n'y a qu'une Banque CIBC dans un village (cette banque ne voit pas l'intérêt de mettre succursales dans les autres villages, car les habitants y ont quand même leurs comptes). De plus, elle permet grâce à ses partenariats et la création de ses filiales, la découverte partenariale de besoins émergents importants. Par exemple, le partenariat sur l'énergie renouvelable. Ce partenariat est à Schefferville (hors territoire) et regroupe les communautés Innue, Naskapie et Inuit : Pétroles NaskInnuk. De plus, elle innove en développement durable avec un projet en énergie renouvelable qui est une filiale à part avec la Société Makivik dont la FCNQ détient 51% : Énergie Tarquti Inc. Ce projet vise à garantir des retombés aux locaux tout en satisfaisant les besoins en énergie verte pour l'ensemble des villages Nunavik. Elle assure ainsi le développement de partenariats organismes partenaires-milieu et ainsi le rayonnement des communautés à l'externe.

***Indicateur U5: Utilité sociale "interne"***

Le cinquième indicateur de l'utilité sociale « Utilité sociale « interne » » mesure la démonstration de la cohésion sociale interne et externe à l'entreprise, les efforts de formation des membres, la présence de bénévolat et l'application des règles démocratiques adaptées et fonctionnelles. Comme indiqué en annexe 13, nous évaluons que ces éléments sont bien intégrés par la FCNQ et nous lui avons ainsi donné une cote de 4 (optimale). En effet, la fédération fait preuve d'une démonstration claire et documentée de cohésion sociale interne et externe de l'entreprise. Elle fait des efforts importants de formation des membres, comme nous le verrons dans les paragraphes suivants. Enfin, elle a une application large de règles démocratiques adaptées et

fonctionnelles. Nous remarquons que les principes coopératifs (bien commun, autonomie de gestion, démocratie, primauté de la personne sur le capital, aspiration à la viabilité économique, distribution limitée ou interdite) sont respectés au sein de la fédération et de ses coopératives. Les coopératives membres de la fédération ont une vitalité associative en marche. En effet, elles ont chacune intégré les principes coopératifs et ont ainsi une vie démocratique bien implantée.

Ces indicateurs donnent une moyenne de 4 comme cote pour la composante A2 (utilité sociale), ce qui revient à une note en pourcentage de 100%. Nous évaluerons cette note par la suite, notamment au travers du Tableau 12.

### **- Composante A3: Gouvernance**

La troisième composante du volet « Association » de l'entreprise collective est sa gouvernance. Comme nous pouvons le voir dans le tableau détaillé en Annexe 15, l'évaluation de la gouvernance est basée sur neuf indicateurs : la nature du membership, la mixité des membres, la légitimité du Conseil d'administration, la diversité des expertises, la prise en charge collective, l'intégration et la formation, les pratiques de reddition des comptes et de décision, le partage des rôles entre le conseil et la direction, fonctionnement du conseil d'administration. (RISQ et CAP Finance, 2017).

#### ***Indicateur G1: Nature du membership***

Le premier indicateur de la gouvernance « Nature du membership » mesure si le membership est large, diversifié et engagé de manière intense. Comme indiqué en annexe 15, nous évaluons que ces éléments sont mis en œuvre par la FCNQ et nous lui avons donné une cote de 4 (optimale). La nature du membrariat au sein de la fédération est large, diversifiée et engagée de manière intense. En effet, les coopératives membres de la fédération représentent les communautés inuit et cris du Nunavik.

#### ***Indicateur G2: Mixité des membres***

Le second indicateur de la gouvernance « Mixité des membres » mesure s'il y a bien une atteinte de la mixité par la coopérative tant sur le plan de l'équilibre des genres que des

groupes de minoritaires de la communauté. Comme indiqué en annexe 15, nous évaluons que ces éléments sont intégrés par la FCNQ et nous lui avons ainsi donné une cote de 4 (optimale). En effet, la FCNQ est une entreprise autochtone qui a une forte mixité ethnique en termes d'employés. Déjà en termes de représentativité les autochtones (Inuit et Cris) sont présents à 100% au niveau du CA. Ensuite, pour la direction et le comité de gestion, les directeurs ont des origines très diverses. En effet, il en a environ entre 10 et 11 (vietnamien, cambodgien, marocain, égyptien, chinois, québécois, inuit, Canadien anglais, indien, écossais). Cette mixité est intéressante pour une entreprise inuit. Si nous devons mettre cela en lien avec la mission d'intégration socioprofessionnelle des membres autochtones des communautés, la fédération favorise cette mission au travers de ses coopératives membres puisque l'ensemble de ses coopératives sont gérées à 100% par des autochtones. Néanmoins, on ressent que cette intégration socioprofessionnelle autochtone n'est pas l'objectif principal de la fédération dans sa gestion interne. En effet, les postes au sein de la fédération demandent une expertise jumelée d'une formation universitaire que n'ont malheureusement pas la grande majorité des autochtones des communautés.

### ***Indicateur G3: Légitimité du Conseil d'Administration***

Le troisième indicateur de la gouvernance « Légitimité du Conseil d'administration » mesure si le conseil est diversifié, s'il représente bien les membres et parties prenantes de l'entreprise, s'il a un mode de sélection officiel et transparent. Comme indiqué en annexe 15, nous évaluons que ces éléments sont intégrés par la FCNQ et nous lui avons attribué une cote de 4 (optimale). Le Conseil d'administration est diversifié. En effet, il représente bien les membres et les parties prenantes de l'entreprise puisque les membres du CA sont les représentants envoyés par les coopératives membres. Le mode de sélection est officiel et transparent puisqu'il est composé d'un représentant que chaque conseil d'administration de la coopérative membre de chaque village. Chaque représentant de coopérative devient ensuite Administrateur du conseil. Ils représentent ainsi leur village au sein de la fédération. Ce n'est pas l'organisation qui impose une rotation parmi les membres du CA, mais les coopératives membres qui élisent elles-mêmes leurs leaders qui deviennent par la suite les représentants des coopératives membres du CA. Il y a beaucoup de rotation et

les nouveaux membres sont jeunes. Ceci est important, car ceux-ci parlent anglais, ce qui facilite les échanges avec l'équipe de direction.

#### ***Indicateur G4: Diversité d'expertises***

Le quatrième indicateur de la gouvernance « Diversité des expertises » mesure la pertinence des expertises, si elles sont diversifiées et complémentaires, s'il y a un bon équilibre missions-opérations, s'il existe une bonne stabilité des décideurs et s'il y a un cycle de renouvellement efficace. Comme indiqué en annexe 15, nous évaluons ces éléments comme étant bien mis en œuvre par la FCNQ et nous lui avons donné une cote de 4 (optimale). En effet, le CA a des membres inuit qui représentent les expertises requises au sein de leur communauté (enseignante, chasseur, pêcheur, etc.). Il correspond à la spécialisation de leur site, mais ils n'ont pas d'expertise en management. Au niveau du comité de gestion, les membres du comité sont des gestionnaires qui ont des champs d'expertise plus décisionnelle, directive, en lien avec le management (comptable, contrôleur, gestionnaire de projet, etc.). En effet, ils gèrent les relations avec « le Sud » donc doivent trouver des filiales, partenaires pour leurs projets, etc. Les compétences liées aux différents secteurs des coopératives sont mises en œuvre par les chefs de départements (Annexe 20) qui gèrent chacun des départements (ex. : construction, etc.). Ainsi l'équipe de direction gère le côté managérial de la mission de l'entreprise alors que les départements ont une expertise propre aux secteurs des coopératives. Ainsi, on évalue un bon équilibre mission-opérations. Due à cette complémentarité et aux modes de fonctionnement entre le CA, comité de direction et de gestion, il y a une bonne stabilité des décideurs.

#### ***Indicateur G5: Prise en charge collective***

Le cinquième indicateur de la gouvernance « Prise en charge collective » mesure le respect et la clarté des règles et s'il existe une culture et des mécanismes officiels d'appui sur l'entrepreneuriat collectif. Comme indiqué en annexe 15, nous évaluons que ces éléments sont implémentés par la FCNQ et nous lui avons donné une cote de 4 (optimale). Pour l'instant, le processus de formation des administrateurs reste non officiel, ce qui handicape l'entreprise dans sa communication. Néanmoins, du point de vue local avec les



coopératives membres, elles ont une participation transparente et solidaire. Les coopératives membres utilisent toujours le processus démocratique, elles votent souvent, n'hésitent pas à « lever la main ». En effet, elles sont vivement intéressées par les décisions prises puisqu'elles sont en lien avec leurs besoins. Ainsi la fédération peut ressentir la pression dans la gestion de ses projets et leurs succès puisqu'ils doivent en premier temps satisfaire les besoins des membres. Au niveau local, le processus est encore plus démocratique pour les coopératives puisque les membres du CA ont des réunions chaque mois. Après les réunions, un membre de leur CA va à la radio pour faire le « debriefing » de ce qui s'est dit et tenir ainsi la communauté informée.

### ***Indicateur G6: Intégration et formation***

Le sixième indicateur de la gouvernance « l'Intégration et la formation » mesure s'il existe un processus officiel, appliqué et une documentation de formation des administrateurs. Comme indiqué au tableau en annexe 15, nous évaluons que ces éléments sont faiblement mis en œuvre par la FCNQ et nous lui avons donné une cote de 2 (fragile). Au niveau des pratiques de reddition de comptes et de résultats, on évalue une bonne prise de décision, mais le manque de communication entrave une concordance dans les décisions prises. En effet, concernant les modes de décisions sur les points majeurs, tout est pris collectivement et en complémentarité, puisqu'il y a constamment des votes sur les décisions au sein du CA et au sein de l'exécutif. Si une décision est prise par l'exécutif, les membres du CA sont très attentifs à ce qui est dit ou ce qui a été décidé. Ils n'hésitent pas à se prononcer lorsqu'une décision qui doit être votée au sein de l'exécutif doit être aussi votée au CA. Il y a un partage clair des tâches entre membres direction et les membres du CA. Ce partage de tâches est néanmoins plus clair à la fédération que dans les coopératives locales où il y a souvent des conflits d'intérêts entre les membres (relations familiales) dus à la population restreinte des leaders dans chacun des villages.

### ***Indicateur G7: Pratiques de réédition de comptes et de décision***

Le septième indicateur de la gouvernance « pratiques de réédition de comptes et de décision » mesure si le processus de décision est efficace et officiel, s'il existe de bonnes pratiques structurées de communication aux membres de l'organisation et s'il y a une

solide documentation des décisions et des objectifs. Comme indiqué en annexe 15, nous évaluons ces éléments comme étant partiellement appliqués par la FCNQ et nous lui avons donné une cote de 3,5 (entre conforme et optimal). Ainsi, il existe de bonnes pratiques de communication aux membres, mais Chhoan pense qu'elles pourraient être améliorées. En effet, même si la fédération soumet une documentation complète des décisions et des objectifs, elle se demande si les membres les lisent ou s'y intéressent concrètement; les Inuit ne lisent déjà pas beaucoup. Devraient-ils adopter des stratégies de communication plus proches des méthodes locales (comme la radio communautaire)? Le département de communication qui va être créé devrait les aider à relever ces défis.

#### ***Indicateur G8: Partage des rôles entre le conseil et la direction***

Le huitième indicateur de la gouvernance « Partage des rôles entre le conseil et la direction » mesure s'il existe des mandats clairs et définis, un bon soutien à l'équipe de direction, des communications claires et une communauté de vision entre le conseil d'administration et la direction. Comme indiqué en annexe 15, nous évaluons que ces éléments sont partiellement mis en œuvre par la FCNQ et nous lui avons donné une cote de 3,5 (entre conforme et optimal). Le Conseil d'administration a des mandats clairs et définis. Ainsi, il permet un bon soutien à l'équipe de direction. Il favorise la mise en commun d'expertises complémentaires (activités diversifiées nécessitées dans opérations), la rencontre et l'échange entre les divers milieux de la région (affut des besoins et des partenaires). En effet, le fait que le conseil soit composé exclusivement d'Inuit et Cris permet que l'organisation se concentre sur les besoins et les cultures de leur communauté. Il a la capacité d'appuyer et de superviser les gestionnaires de l'entreprise (rapports sains et nature des services qui touchent directement les membres). L'ancrage auprès des partenaires externes et stratégiques de l'entreprise est plutôt géré par l'équipe de direction ou le comité de gestion. Ainsi on observe une communauté de vision entre le conseil et la direction.

#### ***Indicateur G9: Fonctionnement conseil d'administration***

Le neuvième indicateur de la gouvernance « Fonctionnement conseil d'administration » mesure si les réunions sont fréquentes et efficaces et si les administrateurs ont une bonne

connaissance des dossiers (que les informations sont mises à jour par l'équipe de direction). Comme indiqué en annexe 15, nous évaluons que ces éléments sont en développement par la FCNQ et nous lui avons ainsi donné une cote de 3 (conforme). Les réunions du CA sont régulières et dynamiques sur demande de la direction. Ainsi, il se regroupe environ une fois par an. Il y a le directeur général et comité de gestion composé des directeurs principaux qui assistent également au besoin le Comité exécutif. Au niveau de la vitalité associative du Conseil d'administration, il a un bon rôle de soutien à l'équipe de direction, mais les membres du CA qui sont aussi représentants des coopératives sont plus concentrés sur chaque coopérative (le mandat de chaque membre du CA représente leur coop). Au niveau de la fréquence des instances, il y a un CA, une Assemblée générale chaque année qui dure 4 jours. Ces réunions sont efficaces, mais peu fréquentes. Elles durent 4 jours puisque pour chaque sujet, les 14 membres du CA donnent leurs opinions. Enfin, le CA est bien au fait des dossiers et des facteurs critiques. Néanmoins, au niveau du degré de connaissances des dossiers, le taux de roulement est quelque peu élevé chez les membres du CA, donc les dossiers sont expliqués lors de chaque réunion pour les nouvelles recrues. La fédération pense que cela va s'améliorer avec le futur puisqu'elle va intégrer un département de communication.

Ces indicateurs donnent une moyenne de 3,56 comme cote pour la composante A3 (gouvernance), ce qui revient à une note en pourcentage de 89%. Nous évaluerons cette note par la suite, notamment au travers du Tableau 12.

#### **- Composante A4: Ancrage territorial et sectoriel**

La dernière composante du volet « Association » de l'entreprise collective est son territorial et sectoriel. Comme nous pouvons le voir dans le tableau détaillé en Annexe 16, l'évaluation de l'ancrage est basée sur cinq indicateurs : la satisfaction et la reconnaissance dans les communautés, les appuis tangibles posés par les acteurs du milieu, l'adéquation entre les activités de l'entreprise et les stratégies de développement local, liens avec les réseaux sectoriels et le soutien financier local. (RISQ et CAP Finance, 2017).

### ***Indicateur A1: Satisfaction et reconnaissance dans les communautés***

Le premier indicateur de l'ancrage « Satisfaction et reconnaissance dans les communautés » mesure s'il existe une documentation des besoins de la communauté par des autorités externes au projet et une satisfaction connue, démontrée par des témoignages et positive pour la coopérative au sein du milieu. Comme indiqué en annexe 16, nous évaluons que ces éléments sont présents pour la FCNQ et nous lui avons donné une cote de 4 (optimal). En effet, que cela soit au travers de son plan quinquennal, de ses rapports annuels, elle fait des analyses annuellement sur les besoins économiques des membres. De plus, elle réalise des audits chaque année auprès des membres où elle envoie des employés analyser les besoins économiques et sociaux locaux sur le terrain. Enfin, elle bénéficie d'une satisfaction connue par ses membres-usagers. En effet, nous pouvons voir dans le film de John Houston que les témoignages des membres de la communauté en faveur de la fédération sont réalistes et réellement favorables à son établissement depuis sa création.

### ***Indicateur A2: Appuis tangibles posés par les acteurs du milieu***

Le second indicateur de l'ancrage « Appuis tangibles posés par les acteurs du milieu » mesure s'il existe le soutien de la communauté, une implication du milieu au sein des instances et l'encadrement technique pertinent et soutenu des partenaires. Comme indiqué en annexe 16, nous évaluons que ces éléments sont mis en pratique par le milieu de la FCNQ et nous lui avons donné une cote de 4 (optimal). En effet, l'implication du milieu au sein des instances est présente, comme nous l'avons vu au niveau du CA. Nous pourrions dire que la Fédération est entièrement influencée par des organismes puisqu'elle est contrôlée par ses coopératives locales (« les patrons » comme dit Chhoan). D'ailleurs, celles-ci l'oublient, par manque de communication, qu'elles gèrent la fédération.

### ***Indicateur A3: Adéquation entre les activités de l'entreprise et les stratégies de développement local***

Le troisième indicateur de l'ancrage « Adéquation entre les activités de l'entreprise et les stratégies de développement local » mesure s'il existe des liens directs entre les activités de la coopérative et le plan de développement local. Comme indiqué en annexe 16, nous évaluons que ces éléments sont implémentés par la FCNQ et nous lui avons attribué une

cote de 4 (optimal). En effet, la fédération a une concordance entre son projet et ses objectifs du plan local de développement, puisqu'elle base toutes ses actions sur les besoins économiques et sociaux des membres au sein des communautés. De plus, les contrats de construction ou tout autre projet des coopératives ou de la fédération sont évalués (donner l'accord) par les équipes de développement du gouvernement (département d'environnement, d'urbanisme) qui étudient les baux, certificats de localisation qui doivent être conformes.

#### ***Indicateur A4: Liens avec les réseaux sectoriels***

Le quatrième indicateur de l'ancrage « Liens avec les réseaux sectoriels » évalue la présence de regroupement sectoriel et si la coopérative est membre d'une fédération ou d'un regroupement. Comme indiqué en annexe 16, nous évaluons que ces éléments sont mis en œuvre par la FCNQ et nous lui avons donné une cote de 4 (optimal). Depuis sa création, la fédération bénéficie de l'appui d'un regroupement sectoriel. Un élément qui favorise l'ancrage de la fédération depuis le début est qu'elle est née d'un regroupement de coopératives locales. Elle met en forme le mouvement coopératif grâce à ses 2 réseaux. Le premier réseau est celui du mouvement des coopératives Inuit et Cris du Nord-du-Québec. Son second réseau est celui du mouvement coopératif du sud, là où se base son siège social, avec des relations avec d'autres réseaux comme le CQCM, la Caisse d'économie solidaire, les Coopératives et mutuelles Canada. Cela montre l'intercoopération possible par son action de réseautage.

#### ***Indicateur A5: Soutien financier local***

Le cinquième indicateur de l'ancrage « Soutien financier local » mesure la présence des partenaires locaux au financement du projet de la coopérative. Comme indiqué en annexe 16, nous évaluons que ces éléments sont présents pour la FCNQ et nous lui avons donné une cote de 4 (optimal). En effet, la FCNQ a bénéficié de services d'accompagnement durant les dix premières années de son développement et de celui de chaque coopérative. En effet, les aides du gouvernement permettaient la conceptualisation des coopératives. Après, la fédération et ses coopératives ont commencé à s'autosuffire grâce à la diversification de leurs services. De plus, la fédération est là pour supporter les

coopératives en développement comme avec le fonds de développement coopératif du Nunavik.

Ces indicateurs donnent une moyenne de 4 comme cote pour la composante A4 (Ancrage), ce qui revient à une note en pourcentage de 100%. Nous évaluerons cette note par la suite, notamment au travers du Tableau 12.

Nous évaluons par la suite le volet « Entreprise » de la FCNQ. Le Tableau 11 présente un sommaire des cotes attribuées aux indicateurs des différentes composantes de ce volet.

- **Le volet « Entreprise » de la FCNQ :**

**Tableau 11: Vue d'ensemble des cotations de la FCNQ (Volet "Entreprise")**

| <b>Composante</b>       | <b>Indicateur</b>                                         | <b>Cote</b> |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------|
| E1: Marché              | Ma1: Évaluation de la demande                             | 4           |
|                         | Ma2: Évaluation de la concurrence                         | 4           |
|                         | Ma3: Positionnement de l'entreprise dans son marché       | 4           |
|                         | Ma4: Qualité de la stratégie marketing                    | 3           |
|                         | Ma5: Qualité des ressources affectées à la mise en marché | 3,5         |
| E2 : Opérations         | O1: Équipements de production et aménagement              | 4           |
|                         | O2: Réseau et coût d'approvisionnement                    | 4           |
|                         | O3: Maîtrise des processus de production                  | 4           |
|                         | O4: Maîtrise des coûts de production                      | 4           |
|                         | O5: Systèmes de gestion et de contrôle                    | 4           |
|                         | O6 : Plan de mise en œuvre                                | 4           |
| E3: Ressources humaines | RH1: Rapports avec la gouvernance                         | 4           |
|                         | RH2: Rapports avec les opérations                         | 4           |
|                         | RH3: Profil de gestionnaires                              | 4           |
|                         | RH4: Organisation du travail                              | 4           |
|                         | RH5: Planification des ressources humaines et dotation    | 4           |
|                         | RH6: Formation et développement de la main-d'œuvre        | 4           |
|                         | RH7: Relation de travail                                  | 3,5         |
|                         | RH8: Rémunération, équité salariale et avantages sociaux  | 4           |
|                         | RH9: Mesures de santé et sécurité au travail              | 4           |

|                            |                             |      |
|----------------------------|-----------------------------|------|
| E4: Ressources financières | RF1: Viabilité financière   | 3,83 |
|                            | RF2: Qualité des prévisions | 4    |

Source : Auteur, basé sur la grille d'évaluation du Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale (RISQ et CAP Finance, 2017)

Le volet « Entreprise » de la coopérative est divisé en quatre composantes selon notre grille d'analyse.

### - **Composante E1: Marché**

La première composante du volet « Entreprise » de l'entreprise collective est son marché. Comme nous pouvons le voir dans le tableau détaillé en Annexe 17, l'évaluation du marché est basée sur cinq indicateurs : l'évaluation de la demande, l'évaluation de la concurrence, le positionnement de l'entreprise dans son marché, la qualité de la stratégie marketing et la qualité des ressources affectées à la mise en marché. (RISQ et CAP Finance, 2017).

#### ***Indicateur Ma1: Évaluation de la demande***

Le premier indicateur du marché « Évaluation de la demande » évalue si la coopérative a une bonne connaissance du marché et du secteur, une clientèle croissante et solvable et des contrats de service fermes ou stables. Comme indiqué en annexe 17, nous évaluons que ces éléments sont implémentés par la FCNQ et nous lui avons donné une cote de 4 (optimal). Dans un premier temps, la fédération a une très bonne connaissance du marché et des secteurs d'activités dans lesquels ses coopératives évoluent. Concernant le marché, une distinction doit être faite entre son marché lié à la mission sociale et son marché lié aux ventes. Cette distinction est illustrée pour la fédération dans son positionnement géographique : le Nord et le sud. En effet, au sud la fédération a son siège social et gère ses opérations. Elle expérimente donc plus son marché de la mission lié au branding (marque) donc cela se rapproche plus du marché lié à la vente. C'est à ce niveau que toutes les décisions de vente sont prises. Ensuite, le marché lié à la mission sociale opère réellement au sein des communautés dans le nord. Là-bas, le but de l'entreprise est de desservir les membres/population. De plus, elle vise la création d'emplois au sein des coopératives. Les coopératives qui représentent des services très différents donnent un large éventail d'emplois proposés aux membres de la communauté.

### ***Indicateur Ma2: Évaluation de la concurrence***

Le deuxième indicateur du marché « Évaluation de la concurrence » mesure si la coopérative a de bonnes parts de marché public ou privé, une capacité d'agir sur le prix de vente en fonction de la hausse des coûts et peu de concurrence. Comme indiqué en annexe 17, nous évaluons que ces éléments sont validés pour la FCNQ et nous lui avons ainsi donné une cote de 4 (optimal). La fédération a de bonnes stratégies pour faire face à sa concurrence. Une des forces de la fédération est sa capacité d'agir sur le prix de vente en fonction de la hausse des coûts. En effet, elle établit une règle d'équité pour toutes les coopératives. Ainsi, quelle que soit leur distance de la fédération et les coûts de transports, elle offre le même prix pour le produit vendu en coopérative. Ceci la différencie grandement de sa principale concurrente Northern Stores. En effet, la fédération a décidé d'offrir les mêmes prix pour les mêmes produits dans des coopératives situées à des villages qui ont des distances différentes. Cette standardisation permet d'assurer un retour pour les membres et une règle d'équité entre villages. Northern Stores a décidé de facturer des prix différents selon les coûts d'exportation des produits aux magasins qui sont différents selon les villages. Ainsi, certains villages du sud auront tendance à être attirés par les produits de Northern Stores dus, à leurs bas prix. En plus de cette équité au niveau des prix des produits dans les différents villages, la fédération a décidé de ne pas faire de distinction par rapport aux membres et non-membres dans les prix des produits vendus au sein des coopératives. Ainsi nous comprenons que, la mission liée à la vente pour l'entreprise n'est pas de performer en premier, mais de tenir une règle d'équité dans l'intercoopération.

### ***Indicateur Ma3: Positionnement de l'entreprise dans son marché***

Le troisième indicateur du marché « Positionnement de l'entreprise dans son marché » mesure si la coopérative a une position de leader ou de monopole local et si elle est précurseur de l'offre du service. Comme indiqué en annexe 17, nous évaluons que ces éléments sont vérifiés pour la FCNQ et nous lui avons donné une cote de 4 (optimal). Le positionnement de la fédération est très avantageux. En effet, elle se situe entre une position de leader ou monopole local et entre une position stratégique précise. Elles représentent une grande majorité des services essentiels et non essentiels des



communautés inuit et cris du nord. Mais il existe néanmoins un compétiteur local pour les magasins (Northern Stores). Ainsi, les coopératives membres de la fédération sont un monopole local dépendamment du service en question. De plus, la fédération est l'entreprise précurseur dans l'offre de service aux membres. En effet, depuis sa création la fédération elle soutient l'ensemble des communautés au travers du mouvement coopératif, sans qu'aucune autre entreprise ne réalise le même défi.

#### ***Indicateur Ma4: Qualité de la stratégie marketing***

Le quatrième indicateur du marché « qualité de la stratégie marketing » évalue si la coopérative a une stratégie de promotion et de commercialisation bien établie. Comme indiqué en annexe 17, nous pensons que ces éléments sont en développement pour la FCNQ et nous lui avons ainsi donné une cote de 3 (conforme). Au niveau des stratégies de commercialisation, elles sont faibles dues à l'absence du département de communication. De plus, la fédération ne promeut pas d'activités promotionnelles particulières, comme les rabais par exemple, puisqu'elle vise le retour des membres en premier. Mais elle a un plan de mise en marché bien crédible. En effet, elle utilise quelques stratégies qui lui permettent d'avoir un capital sympathie auprès de ses clients-membres. Une des forces majeures est la diversité des services. En effet, les coopératives et filiales offrent un large panel de services (à la fois construction, agence de voyages, etc.). Une autre force de la fédération qui permet la fidélisation de ses membres clients est qu'elle permet aux coopératives d'avoir un volume d'achat. En effet, grâce à ses filiales et bonnes relations avec une large variété de fournisseurs, elle centralise les commandes faites en grand nombre de produits qui seront ensuite distribués aux coopératives. Cette économie d'échelle est très avantageuse pour les coopératives qui auraient des coûts supplémentaires si elles devaient elles-mêmes gérer leurs propres commandes auprès de fournisseurs.

#### ***Indicateur Ma5: Qualité des ressources affectées à la mise en marché***

Le cinquième indicateur du marché « Qualité des ressources affectées à la mise en marché » mesure si la coopérative a un personnel doté d'expertise, expérimenté et engagé puis si elle utilise régulièrement des outils de gestion de très bonne qualité. Comme indiqué en

annexe 17, nous évaluons que ces éléments sont partiellement mis en œuvre par la FCNQ et nous lui avons ainsi donné une cote de 3,5 (entre conforme et optimal). En effet, les employés sont embauchés selon leurs compétences et expertises qui correspondent à celles demandées par l'offre. Ainsi, ils sont déjà capables de répondre aux exigences de l'emploi dans leur entrée en poste. Concernant la mise en marché, on observe la présence et l'utilisation régulière d'outils de gestion de très bonne qualité ou pouvant être optimisés. En effet, le département de communication permettra de faire un meilleur usage des stratégies marketing.

Ces indicateurs donnent une moyenne de 3,7 comme cote pour la composante E1 (Marché), ce qui revient à une note en pourcentage de 93%. Nous évaluerons cette note par la suite, notamment au travers du Tableau 12.

## **- Composante E2 : Opérations**

La seconde composante du volet « Entreprise » de l'entreprise collective est ses opérations. Comme nous pouvons le voir dans le tableau détaillé en Annexe 18, l'évaluation des opérations est basée sur six indicateurs : les équipements de production et d'aménagement, le réseau et coût d'approvisionnement, la maîtrise des processus de production, la maîtrise des coûts de production, les systèmes de gestion et de contrôle, le plan de mise en œuvre. (RISQ et CAP Finance, 2017).

### ***Indicateur O1: Équipements de production et aménagement***

Le premier indicateur des opérations « Équipements de production et aménagement » est mesuré en fonction de la qualité des équipements, s'ils sont bien entretenus, productifs et s'ils ont une capacité conforme aux objectifs de production à long terme. Comme indiqué en annexe 18, nous évaluons que ces éléments sont efficaces pour la FCNQ et nous lui avons ainsi donné une cote de 4 (optimal). En effet, l'équipement de manière générale est considéré comme d'une qualité et d'une efficacité entre forte et moyenne. Les équipements de la fédération sont nombreux et denses puisque ce sont les bâtisses des coopératives et tout le matériel lié aux services de celles-ci. Cela peut donc paraître ambitieux pour la fédération de maintenir une qualité certaine pour l'ensemble de ces

bâtisses (magasins généraux, prêt-à-manger, hôtellerie, chasse et pêche, etc.). Mais la fédération s'est alliée d'une filiale de construction efficace qui lui permet d'allouer des coûts stratégiques quant à l'entretien et le renouvellement de ces équipements. En effet, sa part des revenus en construction grâce à sa filiale est de 70 223 340\$ en 2019 (57 153 128 \$ en 2018). En effet, même s'ils sont révisés chaque année, mais les villages se situent dans un environnement aux conditions extrêmes donc la qualité des équipements reste challengée.

### ***Indicateur O2: Réseau et coût d'approvisionnement***

Le second indicateur des opérations « Réseau et coût d'approvisionnement » mesure si la coopérative connaît ses coûts d'approvisionnement, si elle les documente et les contrôle. Comme indiqué en annexe 18, nous évaluons que ces éléments sont mis en pratique par la FCNQ et nous lui avons ainsi donné une cote de 4 (optimal). En effet, grâce à ses filiales, la fédération a des coûts d'approvisionnement qu'elle peut gérer. Ensuite, elle entretient des relations de confiance avec ses fournisseurs. De plus, la fédération essaie de faire régner des règles d'équité sur les marges de produits pour l'ensemble des coopératives membres, même si les distances et les coûts de transport ne sont pas les mêmes.

### ***Indicateur O3: Maîtrise des processus de production***

Le troisième indicateur des opérations « Maîtrise des processus de production » mesure si la coopérative est en adéquation entre la complexité et les compétences de ses processus de production et si la maîtrise des processus de production est partagée par les équipes. Comme indiqué en annexe 18, nous évaluons que ces éléments sont intégrés par la FCNQ et nous lui avons ainsi donné une cote de 4 (optimal). Tout d'abord, pour la fédération, concernant les expertises requises en gestion de production, celles-ci sont plus tournées vers le soutien et le don de services. Concernant la maîtrise des processus de production pour ses coopératives membres, la fédération a un certificat de formateurs. Ensuite, au niveau de la productivité de la main-d'œuvre au sein de la fédération, il y a beaucoup de roulement aussi dû aux services à donner qui changent. Cette polyvalence demande de forts outils de gestion, c'est pourquoi au recrutement ils ciblent l'expertise selon les

besoins ce qui entraîne une productivité dynamique à l'interne. Néanmoins, au niveau des coopératives membres, il y a de fréquents changements à plusieurs niveaux et beaucoup de rotation du personnel. Ainsi, la qualité et la performance des opérations sont considérées comme faibles et à améliorer dû au fort taux de roulement du personnel (travailleur saisonnier).

#### ***Indicateur O4: Maîtrise des coûts de production***

Le quatrième indicateur des opérations « Maîtrise des coûts de production » mesure si la coopérative maîtrise ses coûts, qu'ils sont en cohérence avec ses budgets et si elle a des prévisions stables et contrôlées. Comme indiqué en annexe 18, nous évaluons que ces éléments sont intégrés par la FCNQ et nous lui avons donné une cote de 4 (optimal). Dans un premier temps, la manière de s'approvisionner pour l'organisation est efficace. En effet, elle détient environ 6500 fournisseurs. On peut l'assimiler à un grossiste « centralisé » puisque toutes les ressources sont directement transportées aux coopératives une fois reçues par les fournisseurs. Comme dit précédemment, cette « centralisation » permet aux coopératives de faire des économies d'échelle puisque la fédération a un fort volume d'achat et utilise ses filiales pour transporter les marchandises (rabais et négociations de contrat). Dans un second temps, les relations avec les fournisseurs sont solides et de confiance. En effet, la fédération a des fournisseurs de longue date.

#### ***Indicateur O5: Systèmes de gestion et de contrôle***

Le cinquième indicateur des opérations « Système de gestion et de contrôle » mesure si la coopérative a des systèmes de gestion de contrôle bien établis, bien documentés et bien communiqués. Comme indiqué en annexe 18, nous évaluons que ces éléments sont mis en pratique par la FCNQ et nous lui avons donné une cote de 4 (optimal). En effet, au niveau des mesures de contrôle de la production et de la qualité dépendamment des services, il y a de nombreux supports grâce aux experts qui sont rudement formés au sein de la fédération. De plus, certaines marchandises demandent des contrôles réguliers comme le pétrole qui a des contrôles de qualité permanents. Ensuite, les marchandises périssables envoyées par avion aux communautés sont contrôlées « à la main » lors des voyages. La fédération suit les normes ISO en construction puis détient un permis de

l'AMF pour la construction à quelques millions de dollars (qui autorise contrats de construction).

***Indicateur O6 : Plan de mise en œuvre***

Le sixième indicateur des opérations « Plan de mise en œuvre » mesure si la coopérative a un plan réaliste présentant les obstacles et le cheminement critique, une vision claire des interactions requises entre promoteurs partenaires et fournisseurs par la présence d'ententes écrites puis une présentation documentée de l'ordonnancement critique des actions et des délais de réalisation. Comme indiqué en annexe 18, nous évaluons ces éléments sont intégrés par la FCNQ et nous lui avons donné une cote de 4 (optimal). Le plan de mise en œuvre est bien articulé et réaliste présentant les obstacles et le cheminement critique, comme nous le montre son Plan quinquennal.

Ces indicateurs donnent une moyenne de 4 comme cote pour la composante E2 (Opérations), ce qui revient à une note en pourcentage de 100%. Nous évaluerons cette note par la suite, notamment au travers du Tableau 12.

**- Composante E3: Ressources humaines**

La troisième composante du volet « Entreprise » de l'entreprise collective est son marché. Comme nous pouvons le voir dans le tableau détaillé en Annexe 19, l'évaluation du marché est basée sur neuf indicateurs : Direction générale – rapports avec la gouvernance, Direction générale – rapports avec les opérations, profil des gestionnaires, organisations du travail, planification des ressources humaines et dotation, formation et développement de la main-d'œuvre, relations de travail, rémunération – équité salariale - avantages sociaux. (RISQ et CAP Finance, 2017).

***Indicateur RH1: Direction générale - Rapports avec la gouvernance***

Le premier indicateur des ressources humaines « Direction générale - Rapports avec la gouvernance » évalue si la direction générale de la coopérative est intégrée au Conseil d'administration, si elle offre un fort soutien aux membres du conseil, si elle a un haut niveau de transparence et si elle est une bonne porte-parole de l'organisation. Comme

indiqué en annexe 19, nous pensons que ces éléments sont mis en œuvre par la direction de la FCNQ et nous lui avons donné une cote de 4 (optimal). La direction générale est au service du Conseil d'administration. En effet, elle a le rôle « de faire appliquer les décisions du conseil d'administration. »<sup>22</sup> (FCNQ) Elle est le comité exécutif du Conseil d'administration. Elle assiste « les dirigeants de la fédération dans l'exécution de leurs fonctions, elle prend les décisions concernant la bonne gestion des affaires courantes de la fédération et offre des comptes rendus de toutes ses décisions au conseil d'administration. Le secrétaire rédige le procès-verbal de toutes les réunions. »<sup>23</sup> (FCNQ) Ainsi, elle apporte un fort soutien aux membres du conseil. Le conseil de direction a une forte efficacité dans ses prises de décision et leurs mises en action. En effet, les réunions d'équipe (conseil exécutif et directeur général) sont dynamiques, efficaces et ponctuelles puisque se tiennent une fois par mois. Ainsi elle allie l'efficacité et le haut niveau de transparence.

### ***Indicateur RH2: Direction générale - Rapports avec les opérations***

Le second indicateur des ressources humaines « Direction - Rapports avec les opérations » mesure si la direction générale de la coopérative a une vision claire de l'organisation, une forte expertise sectorielle, une forte capacité de gestion, une excellente communication et motivation de l'équipe de travail et une gestion financière solide. Comme indiqué en annexe 19, nous évaluons que ces éléments sont réalisés par la direction de la FCNQ et nous lui avons attribué une cote de 4 (optimal). En effet, nous pouvons témoigner d'une maîtrise de la mission et de ses orientations puisqu'il y a des discussions concrètes et actions prises en faveur de la mission : « satisfaire les besoins et partager la richesse pour les membres ». En effet, en tant que membres autochtones, ils pensent constamment aux retours pour les coopératives dans leurs décisions. Ensuite, elle a une forte expertise sectorielle, ils sont chasseurs, pêcheurs, santé, enseignants (représentent leur communauté). Néanmoins, ils n'ont pas d'expertise professionnelle en tant que telle. Au niveau du style de gestion de l'équipe de direction, nous sommes plus entre du proactif et du participatif au regard des décisions générales prises pour la

---

<sup>22</sup> Fédération des coopératives du Nouveau-Québec : <http://www.fcnq.ca/fr/conseil-direction>

fédération. Puis elle adopte un style déléгатif au regard des chefs de départements qui eux sont plus dans un mode de gestion opérationnel/sectoriel.

***Indicateur RH3: Profil de gestionnaires***

Le troisième indicateur des ressources humaines « Profil de gestionnaires » évalue si le profil des gestionnaires est pertinent et qu'il correspond aux enjeux et aux objectifs de la coopérative. Comme indiqué en annexe 19, nous analysons que ces éléments sont mis en œuvre par la FCNQ et nous lui avons donné une cote de 4 (optimal). Le profil des gestionnaires est pertinent, correspondant aux enjeux et aux objectifs. En effet, l'efficacité du personnel est grande, car chaque personne est recrutée selon les besoins du poste. La fédération recrute peu et quand elle recrute c'est pour pourvoir un poste aux exigences particulières. Au niveau de la coopérative, l'efficacité du personnel est plus problématique par manque d'expertise. C'est une des raisons pour lesquelles il y a moins d'Inuit ou Cris à la fédération. La mission de la fédération est de supporter les coopératives du Nord, ce qui demande de l'expertise et des qualifications spécifiques pour le poste. La nécessité d'expertise, de connaissances et le fait que les postes demandent d'être strict et compétiteur ne favorisent pas l'embauche de personnel autochtone.

Ainsi, nous notons un dilemme puisqu'en tant qu'organisation autochtone qui doit répondre aux besoins des communautés, la fédération est limitée dans son embauche d'employés Inuit et Cris.

***Indicateur RH4: Organisation du travail***

Le quatrième indicateur des ressources humaines « Organisation du travail » mesure si la coopérative a un organigramme précis avec des descriptions des postes et tâches spécifiques pour chaque poste. Comme indiqué en annexe 19, nous évaluons que ces éléments sont mis en pratique par la FCNQ et nous lui avons donné une cote de 4 (optimal). Comme nous l'avons vu, la direction au sein de la fédération se fait à deux niveaux (le conseil de direction et le comité de gestion):

- Direction exécutive : comité de direction (comité exécutif et directeur général). Cette direction est décisionnelle et va gérer l'exécution des décisions prises.
- Direction opérationnelle (directeur général et chefs de départements). Ce sont des gestionnaires qui forment un comité de directeurs de départements. Ils ont une forte

expertise professionnelle et sont soutenus par ordres (ordre des ressources humaines, ordre des administrateurs). Ils font des rencontres mensuelles généralement.

Avant il existait un comité de gestion qui a été aboli avec nouvelle direction. Nous disposons l'organigramme en Annexe 20.

#### ***Indicateur RH5: Planification des ressources humaines et dotation***

Le cinquième indicateur des ressources humaines « Planification des ressources humaines et dotation » mesure si la coopérative a un plan réaliste et mis en œuvre, conforme aux objectifs et aux budgets. Comme indiqué en annexe 19, nous évaluons que ces éléments sont mis en œuvre par la FCNQ et nous lui avons donné une cote de 4 (optimal). La planification des ressources humaines est réaliste, mise en œuvre et conforme aux objectifs et au budget. En effet, nous constatons que dans ses états financiers, elle alloue 1 245 097\$ aux ressources humaines et formations en 2019.

#### ***Indicateur RH6: Formation et développement de la main-d'œuvre***

Le sixième indicateur des ressources humaines « Formation et développement de la main-d'œuvre » mesure si la coopérative a documenté son adéquation entre les compétences nécessaires à l'atteinte de ses objectifs et leur complexité. Comme indiqué en annexe 19, nous évaluons que ces éléments sont mis en œuvre par la FCNQ et nous lui avons donné une cote de 4 (optimal). La formation et le développement de la main-d'œuvre essaient de prendre en considération les exigences et les compétences requises dues à la complexité du milieu. Au niveau du nombre d'employés rémunérés, il y en a environ 180 pour la fédération et 1100 pour le réseau, ce qui fait un large bassin d'employés à former. Les modalités d'accueil et d'intégration des nouveaux employés ne sont pas très profondes. En effet, l'employé étant recruté avec les exigences qui correspondent au poste, cela ne nécessite pas de formation généralement au début. La formation peut donc se faire plus tard et la fédération ne propose pas de modalités d'intégration pour les nouvelles recrues. Au niveau des formations individuelles, elles dépendent des besoins des départements. La fédération vise le développement des qualifications professionnelles en vue de répondre à de nouveaux besoins et elle favorise la formation professionnelle en continu. Par exemple, Chhoan pense aller se chercher une formation en assurance, car il y a eu incendie



dans un garage coopératif et le besoin d'évaluer tous les risques en élaborant les couvertures d'assurances est nécessaire.

Au niveau des coopératives membres, il y a 3 semaines de formation obligatoires réalisées au sein de la fédération pour le directeur général de coopérative, le directeur d'hôtel et le directeur de magasin. En effet, ces formations concernent les mesures de sécurité au travail qui sont très importantes pour les coopératives membres. Il y a beaucoup de taux de roulement pour les magasins donc les formations sont nombreuses et régulières. De plus, les formations se réalisent maintenant à deux (directeur général et son assistant ou gérant de magasin et son assistant) pour assurer une meilleure sécurité du travail.

#### ***Indicateur RH7: Relation de travail***

Le septième indicateur des ressources humaines « Relation de travail » mesure si la coopérative a établi un flux d'informations structuré, s'il y a des suivis de politiques internes et un contrôle de l'absentéisme. Comme indiqué en annexe 19, nous évaluons que ces éléments sont partiellement mis en œuvre par la FCNQ et nous lui avons donné une cote de 3,5 (entre conforme optimal). Le flux d'informations est structuré et vise la complémentarité des expertises. En effet, comme nous l'avons vu, la fédération a mis en place la formation de comités de travail sur les projets, afin de favoriser l'efficacité, qui sont constitués de chefs de département. Néanmoins, au niveau du degré d'intégration socioprofessionnelle dans l'organisation, le personnel est plus ou moins conscient de la mission. Étant donné que c'est en ilot (par départements), certains départements appuient la filiale (et se dissocie de la vision coopérative). Selon Chhoan, il serait important de rappeler l'importance de la vision globale de la coopérative et de la garder à l'esprit lors de prises de décisions des employés. Enfin, les rapports entre gestionnaires membres et travailleurs sont bons (liens efficaces et proactifs entre individus, fort professionnalisme), mais il existe des filtres (par exemple entre les gestionnaires et travailleurs).

#### ***Indicateur RH8: Rémunération, équité salariale et avantages sociaux***

Le huitième indicateur des ressources humaines « Rémunération, équité salariale et avantages sociaux » mesure si la coopérative a adopté une politique salariale par le Conseil d'administration et qu'elle est appliquée puis qu'il existe un mécanisme d'analyse

de l'équité entre les postes conforme aux valeurs d'entreprise d'économie sociale. Comme indiqué en annexe 19, nous évaluons que ces éléments sont majoritairement mis en œuvre par la FCNQ et nous lui avons ainsi donné une cote de 4 (optimal). La politique salariale adoptée par le conseil est adéquatement appliquée. En effet, l'évolution de la masse salariale est croissante au fil des années comme nous le montre l'Annexe 7. Les salaires sont compétitifs pour les nouvelles recrues qui rentrent. Néanmoins, l'ancienneté n'a pas vraiment de poids sur salaire. La fédération a une politique sur les conditions de travail et une politique salariale. Elle favorise les avantages sociaux (assurance collective, régime de retraite, pension, etc.).

Ces indicateurs donnent une moyenne de 3.94 comme cote pour la composante E3 (Ressources Humaines), ce qui revient à une note en pourcentage de 99%. Nous évaluerons cette note par la suite, notamment au travers du Tableau 12.

#### **- Composante E4: Ressources financières**

La dernière composante du volet « Entreprise » de l'entreprise collective est ses ressources financières. Comme nous pouvons le voir dans le tableau détaillé en Annexe 21, l'évaluation des opérations est basée sur deux indicateurs : la viabilité financière et la qualité des prévisions. (RISQ et CAP Finance, 2017).

##### ***Indicateur RF1: Viabilité financière***

Le premier indicateur des ressources financières « Viabilité financière » mesure la tendance des revenus de la coopérative, la récurrence des revenus courants provenant de l'état, les excédents bruts prévus, la tendance des coûts fixes, les excédents nets prévus et les fonds générés. Comme indiqué en annexe 21, nous évaluons que ces éléments sont bien établis par la FCNQ et nous lui avons donné une cote de 3,83 (entre conforme et optimal). La rentabilité de l'organisation dépend du secteur, mais est très bonne de manière générale. En effet, au niveau de la tendance des revenus, comme nous l'avons vu en introduction, la fédération a une forte croissance des revenus depuis sa création en Annexe 10. Au niveau de la fourchette des totaux de revenus, la fédération a généré entre 200 000 et 399 999\$ au dernier exercice financier. Alors que le mouvement coopératif

(14 coopératives membres, filiales et fédération) a généré environ 500 000 000\$. Il y a un fort taux de croissance des revenus depuis la création de l'organisation. Avec la pandémie, ils ont ressenti une légère baisse, mais les services essentiels permettent de rester performants. Ainsi l'énergie, les services en magasin et même les hôtels qui sont utilisés comme centre de prévention s'il y a des cas sont en marche durant la pandémie. Ensuite, au niveau des excédents bruts, la fédération est souvent dans une situation de surplus. Cela est dû à la diversification de ses activités et le fait qu'elle touche à plusieurs secteurs. En cas d'imprévu, elle a de nombreuses ressources pour continuer ses opérations. Avec la pandémie, ils ont vu que même lorsqu'il y a un ralentissement des activités avec les services non essentiels (tourisme, construction, etc.), avec la diversité des activités elle est moins affectée (multiservices). Enfin, au niveau des fonds générés, la fédération a des fonds générés réguliers permettant de réinvestir dans l'entreprise. Ainsi, le défi n'est pas financier, car la fédération a un gros coussin. En effet, 60% de son fond propre a été payé il y a 7 ans. De plus, pour les coopératives entre 20 et 35% de leurs fonds propres sont payés. En plus des parts sociales et privilégiées présentes pour les membres au sein des coopératives, la fédération a aussi mis à disposition ses parts, ce qui assure des retours aux membres certains.

### ***Indicateur RF2: Qualité des prévisions***

Le second indicateur des ressources financières « Qualité des prévisions » mesure la rigueur des hypothèses de revenus et de dépenses puis la qualité des états financiers prévisionnels. Comme indiqué en annexe 21, nous évaluons que ces éléments sont bien établis par la FCNQ et nous lui avons attribué une cote de 4 (optimal). En effet, l'organisation est dotée de politique de gestion financière. En effet, un budget est décidé et approuvé au CA puis à l'AGA pour la fédération et les 10 filiales chaque année. Les 14 coopératives gèrent elles-mêmes leurs budgets. De plus, les états financiers prévisionnels sont de qualité et complets.

Ces indicateurs donnent une moyenne de 3.91 comme cote pour la composante E4 (Ressources financières), ce qui revient à une note en pourcentage de 98%. Nous évaluerons cette note par la suite, notamment au travers du Tableau 12.

### 5.1.3. Notation des composantes de la FCNQ

À partir des cotes attribuées aux différents indicateurs, une note pondérée en pourcentage pour chaque composante peut être calculée.<sup>23</sup> Les résultats sont présentés au tableau 12.

**Tableau 12: Vue d'ensemble des notes de la FCNQ**

| Composante                  | Note en pourcentage |
|-----------------------------|---------------------|
| A1 : Mission                | 97%                 |
| A2 : Utilité sociale        | 100%                |
| A3 : Gouvernance            | 89%                 |
| A4 : Ancrage                | 100%                |
| E1 : Marché                 | 93%                 |
| E2 : Opérations             | 100%                |
| E3 : Ressources humaines    | 99%                 |
| E4 : Ressources financières | 98%                 |

*Source : Auteur, basé sur la grille d'évaluation du Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale (RISQ et CAP Finance, 2017)*

De manière générale, nous remarquons que l'ensemble des composantes évaluées de la FCNQ permettent d'impacter la richesse et le bien-être général du milieu autochtone environnant. En effet, la note globale obtenue par la fédération est de 97% ce qui indique que sa performance ne peut qu'influencer positivement son milieu autochtone (Annexe 33). En effet, le « volet Association » est coté à 96%, ce qui est très élevé. Cela est favorisé par exemple par l'utilité sociale et l'ancrage de la fédération qui semblent excellents puisque ces deux points sont à 100%. Ensuite, le « volet Entreprise » et « ressources financières » sont cotés à 97% et 98% respectivement.

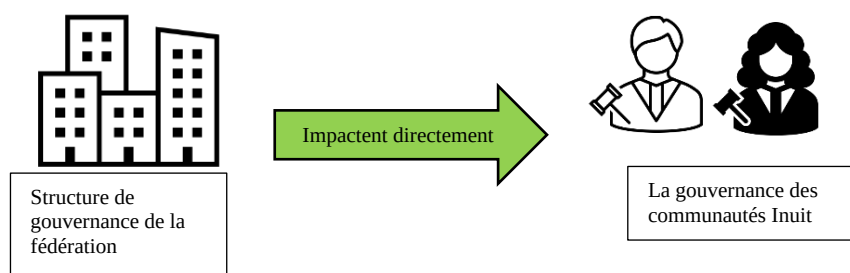
**La structure de gouvernance est notée à 89% au sein de la fédération.** Elle permet aux membres de ces entreprises de jouer un rôle dans ses instances comme le CA. Les Inuit peuvent ainsi être décideurs fondamentaux des avenues prises par le mouvement coopératif au Nunavik. De plus, la fédération vise à augmenter cette prise de leadership

---

<sup>23</sup> Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre « méthodologie empirique », nous avons coté chaque indicateur évalué entre 0 et 4 pour les deux coopératives dans notre étude de cas (cf. figures de la grille du RISQ et CAP Finance, 2017), ce qui donne une note pondérée en pourcentage pour chaque composante : mission, utilité sociale, gouvernance, ancrage, ressources humaines et financières, opérations, marché.

par les membres inuit, puisqu'elle envisage la formation des administrateurs et la création d'un département de communications (Indicateur G6). Les indicateurs tels que le fonctionnement du CA, les pratiques de réédition des comptes et le partage des rôles clairs entre la direction et le CA sont ceux qui pourraient être améliorés (Indicateurs G7 à G9). En effet, la documentation concernant les décisions prises est présente, mais la transmission de l'information contenue dans ces documents aux membres n'est pas automatique. Les réunions du CA sont efficaces, mais elles pourraient être plus fréquentes. En effet, elles prennent place une fois par an, ce qui reste peu et l'intégration approfondie du conseil au sein de l'entreprise demanderait peut-être une plus grande assiduité des réunions. Les administrateurs restent au fait des dossiers, mais il peut leur être difficile de connaître l'ensemble des enjeux et facteurs critiques qu'ils soulèvent. Le département de communications devrait donc permettre aux communautés de se sentir plus concernées et impliquées par les actions de la fédération. Ainsi, la FCNQ a favorisé la gouvernance de la communauté inuit du Nunavik en créant un mouvement de responsabilisation des fondateurs de coopératives (Figure 15).

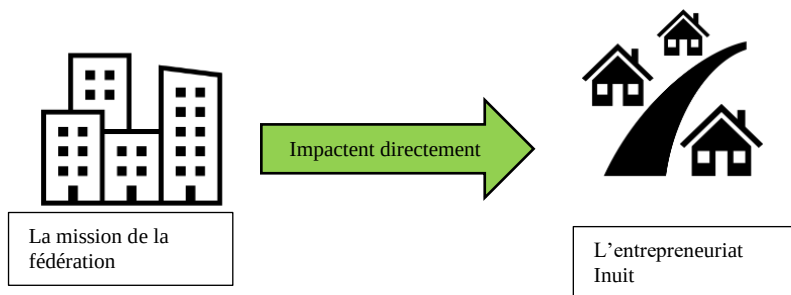
**Figure 15: Impacts de la FCNQ sur gouvernance des communautés Inuit**



**La mission est notée à 97%.** En effet, depuis sa création, la fédération pousse les Inuit du Nunavik à entreprendre et elle leur donne les outils pour le faire. Par exemple, elle a un fonds développement de coopératives réservé à la création de nouvelles coopératives. Faire de l'entrepreneuriat au Nunavik est dur et même dangereux pour la relève donc passer par la fédération en s'insérant dans le mouvement coopératif peut être un moyen pour créer sa propre entreprise. Ainsi, notre analyse montre que la mission de la fédération est claire et bien partagée par ses membres. C'est seulement au niveau de l'adhésion des membres à la mission de la FCNQ (Indicateur M4) que le score est moins élevé puisque

les membres semblent avoir en tête la mission de base de la fédération qui était d'aider les coopératives à se former. Seulement la mission de l'organisation a évolué et ses membres doivent s'informer sur les nouveaux défis qu'elle essaie de relever. Le département de communication qui est en construction aura pour rôle principal « d'éduquer » les membres quant à cette évolution de la mission. Ainsi, la mission de base de la fédération a un impact réel sur sa communauté en entrepreneuriat et développement d'entreprises (Figure 16).

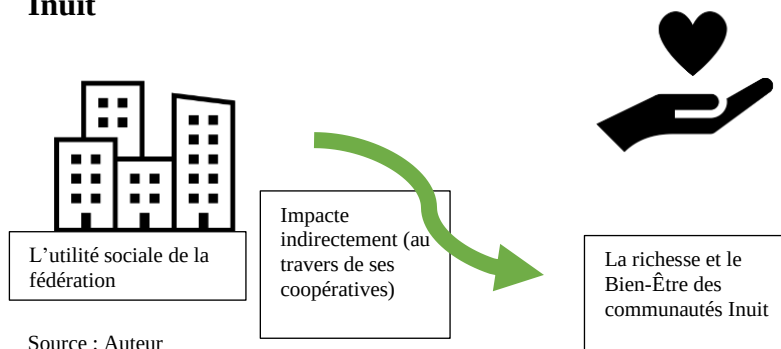
**Figure 16 : Impacts de la FCNQ sur l'entrepreneuriat Inuit**



Source : Auteur

**L'utilité sociale excelle à 100% pour la fédération.** En effet, la fédération a une utilité à forte composante économique et elle permet, au travers de ses coopératives, aux membres de s'enrichir. De plus, elle est soucieuse du bien-être des Inuit et contribue à leurs besoins en santé, alimentation, etc. En effet, comme nous l'avons vu de nombreux établissements ou produits sont pensés pour que les communautés aient un indice de développement humain croissant. Ainsi, elle favorise le Bien-Être et la richesse des communautés inuit (Figure 17).

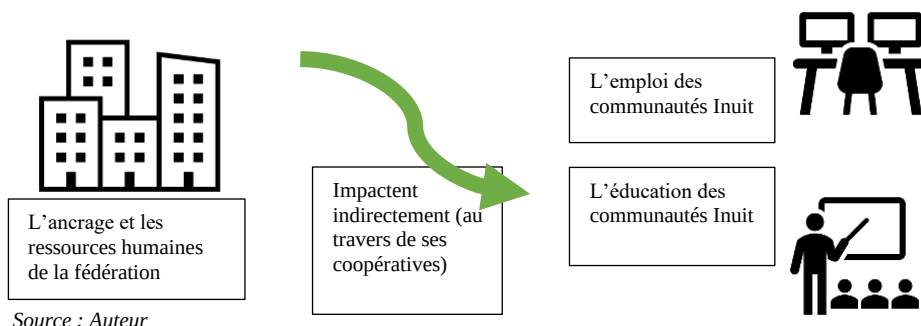
**Figure 17: Impacts de la FCNQ sur la richesse et le Bien-Être des communautés Inuit**



Source : Auteur

**L’ancrage est noté à 100% et les ressources humaines sont évaluées à 99%.** Ces composantes permettent d'assurer un emploi et un niveau d’éducation pour le milieu autochtone en croissance depuis la création de la FCNQ. En effet, l’ensemble des membres de la fédération et de ses coopératives sont autochtones, ils bénéficient ainsi de l’ensemble des services des coopératives directement au sein de leur communauté. De plus, les employés des coopératives sont exclusivement autochtones. De cette manière, la mission première des coopératives qui est d’assurer un emploi au milieu autochtone est réalisée. En 2019 par exemple, si la population du Nunavik était de 12 720, le nombre d’employés des coopératives membres s’élevait à 1 481. Les impacts se perçoivent aussi sur le niveau d’éducation et de formation qui est en constante croissance, notamment grâce au fonds d’éducation de la fédération. L’éducation et le manque d’expérience restent néanmoins un obstacle dans le recrutement d’autochtones pour travailler au sein de la fédération. La mission des coopératives membres est de créer le maximum d’emploi pour les autochtones, mais celle de la fédération est de pourvoir un soutien constant aux coopératives. Cette mission demande des expertises spéciales pour les employés recrutés (comptabilité, développement économique, technologies de l’information, etc.) qui requièrent des études universitaires. Ainsi, la plupart des employés de la fédération sont non autochtones. En termes de formation, comme nous l’avons vu les gérants de magasin, d’hôtel, de restaurant et leurs assistants sont constamment formés à la fédération. Seule la formation des administrateurs reste à améliorer. Ainsi, le seul point à améliorer serait la structure du flux d’informations donnée aux employés de la fédération. Chhoan nous a fait part de ses préoccupations quant aux connaissances concernant la mission et l’histoire de la fédération par les employés, qui sont majoritairement non autochtones. Celles-ci pourraient être améliorées (Indicateur RH6) et permettraient que les décisions économiques ou opérationnelles prises par les employés soient plus en accord avec la vision de coopérative ou de coopération de la fédération (satisfaire les besoins des membres avant tout) (Figure 18).

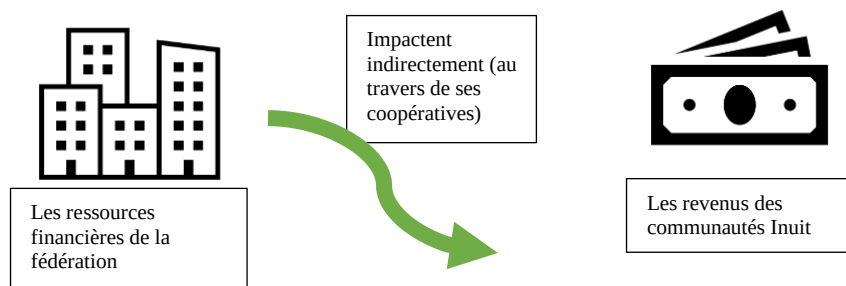
**Figure 18: Impacts de la FCNQ sur l'emploi et l'éducation des communautés Inuit**



Source : Auteur

**Les ressources financières sont notées à 98% pour la fédération.** Celles-ci montrent que les revenus des Inuit sont en croissance depuis la création de la FCNQ. En effet, cette dernière prend très au sérieux sa mission première qui est d'amener un soutien financier aux coopératives membres. La masse salariale en 2019 était de 17 161 074\$ pour l'ensemble des coopératives. De plus, les revenus des coopératives s'élevaient à 151 565 407\$ en 2019. En sachant que celles-ci opèrent le retour aux membres s'il y a excédents, nous pouvons dire que les revenus des employés ou membres sont grandement favorisés par le mouvement coopératif et sa fédération. Ainsi, la tendance des revenus, des excédents et des fonds générés permet à la fédération d'exceller dans son domaine et d'être une des entreprises les plus performantes de sa région. Les excédents bruts sont grands, mais la fédération aime jouer sur ses marges pour donner des prix égaux à l'ensemble des coopératives (Indicateur RF1) (Figure 19).

**Figure 19: Impacts de la FCNQ sur les revenus des communautés Inuit**



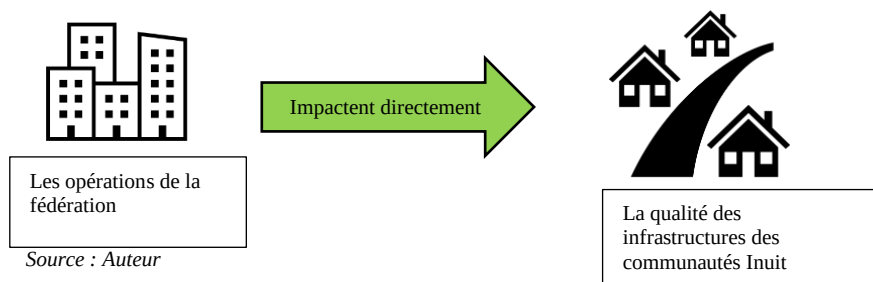
Source : Auteur

**Les opérations sont notées à 100%** ce qui impacte directement la qualité des infrastructures des Inuit (Indicateurs O1 à O6 sont cotés à 4/4). En effet, la fédération



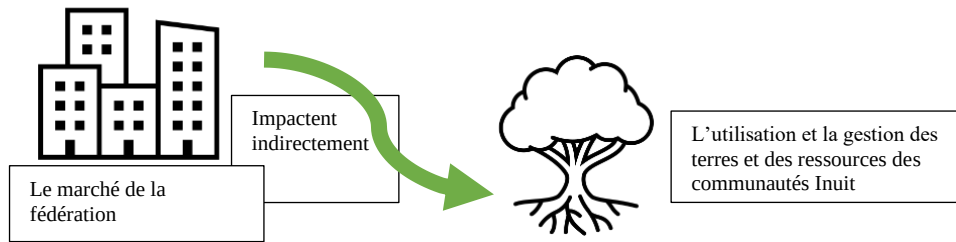
s'assure que tous les équipements des coopératives et leurs infrastructures soient entretenus régulièrement. De plus, elle vise la satisfaction des besoins des membres. Ainsi, s'ils ont besoin de nouvelles infrastructures comme des centres d'habitations, centres de soins, prêt à manger ou autres, la fédération utilise sa filiale construction pour satisfaire ces nécessités aux communautés (Figure 20).

**Figure 20: Impacts de la FCNQ sur la qualité des infrastructures des communautés Inuit**



**Le marché est noté à 93%.** Cela a un impact direct sur l'utilisation et la gestion des terres et des ressources autochtones. En effet, nous avons vu que les activités de la fédération favorisent une exploitation intelligente, durable et en accord avec les besoins des communautés, des terres et ressources du territoire. En effet, la fédération est partenaire avec la filiale Pétroles Naskinnuk SENC, à Schefferville, qui permet une responsabilisation des communautés Innue, Naskapie et Inuit quant à la gestion de leurs produits pétroliers. De plus, elle envisage plusieurs projets en développement durable. Certaines activités des coopératives membres comme l'art inuit permettent aux communautés de faire rayonner leurs traditions grâce aux créations artistiques. De plus, les membres peuvent continuer à réaliser des activités de subsistance comme la chasse et la pêche puis placer leurs produits dans les frigidaires des coopératives. Par conséquent, le plan de mise en marché de la fédération et de ses coopératives va toujours dans le sens de réponse aux besoins du membre inuit en premier (Indicateurs Ma1 à Ma3). De plus, la stratégie de commercialisation et de promotion va être améliorée grâce au département de communication (Indicateur Ma4). Ainsi, certaines stratégies pourront être adoptées pour faire face au principal compétiteur Northern Stores (Figure 21).

**Figure 21: Impacts de la FCNQ sur l'utilisation et la gestion des terres/ressources des communautés Inuit**



Source : Auteur

Pour conclure, nous constatons que les impacts de la fédération sur le développement économique de son milieu autochtone sont nombreux. Néanmoins, nous remarquons qu'ils ont une intensité différente selon les composantes. Ainsi nous allons voir, dans la partie suivante, si ces variations en termes d'intensité sont vérifiées avec l'étude de cas sur la CTIN.

## **5.2. Étude de cas de la Coopérative de Travail Inter-Nations**

Notre seconde étude de cas porte sur la Coopérative de Travail Inter-Nations. Nous procéderons comme nous l'avons fait pour la FCNQ. Nous débuterons par une brève mise en contexte avant de procéder à l'examen de la coopérative à l'aide de notre grille d'analyse quantitative par volets et composantes, en attribuant des notes aux différents indicateurs à partir des informations recueillies lors de nos entrevues et recherches documentaires.

### **5.2.1. Contexte**

La communauté atikamekw d'Obedjiwan est située au nord du réservoir Gouin à la tête de la rivière Saint-Maurice (Annexe 22). La nation atikamekw compte deux autres communautés : Wemotaci et Manawan. En langue atikamekw Obedjiwan signifie « courant du détroit ».

Le peuple d'Obedjiwan a toujours voulu prendre en main sa destinée en misant sur sa grande ouverture envers les autres et le dynamisme de sa jeunesse (Awashish, 2010). Les Atikamekw portent et préservent toujours encore l'étendue de leur patrimoine culturel

riche et précieux. En effet, le territoire, sa langue, ses valeurs et son histoire témoignent de sa richesse culturelle qui sont un héritage toujours vivant transmis de génération en génération. Ainsi, cela a été facile de rassembler les membres de la communauté autour d'un projet ou d'une activité en commun. La vidéo sur la rencontre Coopticiwan (Awashish, 2010) nous montre que la communauté s'est peu à peu tournée vers le développement coopératif. Cela fait partie de sa culture de travailler ensemble et de nombreux acteurs externes se sont manifestés pour les aider à mettre en œuvre des projets de coopération en vue d'un développement économique comme Jacques Verrier. De plus, la forêt et sa préservation sont importantes pour eux. Ainsi, les emplois en foresterie les attirent et ils ont par exemple des formations spéciales dès le secondaire (ex. Secondaire Mikisiw). C'est pourquoi les membres de la communauté sont constamment motivés à travailler dans la Coopérative de Travail Inter-Nations.

### ***Quelques mots sur la coopérative de Travail Inter-Nations***

La CTIN est la première entreprise atikamekw s'inscrivant dans un modèle d'économie sociale. Elle a été créée en 2009 par 9 fondateurs atikamekw, dont Jean-Paul Awashish, qui se sont retrouvés sans emploi pendant deux ans (2007- 2008) et spécialisés en foresterie. Leur objectif était de permettre à des personnes du milieu forestier de se prendre en main en devenant propriétaires de leur entreprise et travailleurs à la fois. C'est avec le soutien et l'accompagnement de Jacques Verrier, conseiller en développement coopératif au sein de la communauté d'Opitciwan, qu'un groupe de membres fondateurs s'est créé au printemps 2009 et a mis ce projet collectif sur pied à l'été 2009. Dès le début de ses activités, le chiffre d'affaires était haut. En effet, en 2009, il y avait 400 000\$ de chiffre d'affaires et une trentaine d'employés, avec des contrats de reboisement, d'inventaires forestiers et de débroussaillage. Elle emploie aujourd'hui 84 employés et son chiffre d'affaires annuel avoisine les 2,4 millions de dollars. Depuis sa création, la CTIN a versé plus de 5 millions de dollars en salaires aux travailleurs forestiers atikamekw et elle a planté près de 19 millions d'arbres.

### ***Notre étude de cas***

Pour réaliser notre étude de cas, nous avons interviewé le Président Jean-Paul Awashish, et le conseiller en développement économique, Jacques Verrier, qui a un rôle de coaching, mentorat et entrepreneuriat.

#### **5.2.2. Cotation des indicateurs**

- **Le volet « Association » de la CTIN**

**Tableau 13: Vue d'ensemble des cotations de la CTIN (Volet "Association")**

| <b>Composante</b>                    | <b>Indicateur</b>                                                                           | <b>Cote</b> |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| A1 : Mission                         | M1: Identification du besoin                                                                | 4           |
|                                      | M2: Pertinence de la solution proposée                                                      | 4           |
|                                      | M3: Énoncé de missions-vision-valeurs                                                       | 4           |
|                                      | M4: Adhésion des membres à la mission                                                       | 4           |
| A2 : Utilité sociale                 | U1: Utilité sociale à forte composante économique                                           | 4           |
|                                      | U2: Égalité et développement humain                                                         | 3           |
|                                      | U3: Lien social et démocratie locale                                                        | 3,5         |
|                                      | U4: Contribution à l'innovation sociale, économique et institutionnelle                     | 4           |
|                                      | U5: Utilité sociale "interne"                                                               | 4           |
| A3: Gouvernance                      | G1: Nature du membership                                                                    | 4           |
|                                      | G2: Mixité des membres                                                                      | 3,5         |
|                                      | G3: Légitimité du CA                                                                        | 4           |
|                                      | G4: Diversité d'expertises                                                                  | 4           |
|                                      | G5: Prise en charge collective                                                              | 4           |
|                                      | G6: Intégration et formation                                                                | 2           |
|                                      | G7: Pratiques de réédition de comptes et de décision                                        | 3           |
|                                      | G8: Partage des rôles entre le conseil et la direction                                      | 3,5         |
|                                      | G9: Fonctionnement conseil d'administration                                                 | 3           |
| A4: Ancrage territorial et sectoriel | A1: Satisfaction et reconnaissance dans les communautés                                     | 4           |
|                                      | Indicateur A2: Appuis tangibles posés par les acteurs du milieu                             | 4           |
|                                      | A3: Adéquation entre les activités de l'entreprise et les stratégies de développement local | 4           |
|                                      | A4: Liens avec les réseaux sectoriels                                                       | 2           |

|  |                             |   |
|--|-----------------------------|---|
|  | A5: Soutien financier local | 4 |
|--|-----------------------------|---|

Source : Auteur, basé sur la grille d'évaluation du Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale (RISQ et CAP Finance, 2017)

Le volet « Association » de l'entreprise est divisé en quatre composantes selon notre grille d'analyse : la mission, l'utilité sociale, la gouvernance, l'ancrage territorial et sectoriel. (RISQ et CAP Finance, 2017)

### - **Composante A1: Mission**

#### ***Indicateur M1: Identification du besoin***

La coopérative de Travail Inter-Nations fait une démonstration claire et documentée du besoin auquel elle essaie de répondre par ses activités, nous avons donc coté le premier indicateur de la mission à 4. En effet, nous pouvons voir dans une présentation faite dans le cadre du cours d'Introduction à la Foresterie autochtone à l'Université Laval qu'elle nous a envoyée que sa mission répond à des besoins de plus grande ampleur : la création d'emploi pour la communauté atikamekw, l'exploitation des ressources naturelles disponibles par le milieu autochtone, l'intercoopération entre les Nations.

#### ***Indicateur M2: Pertinence de la solution proposée***

Dès sa création, l'entreprise créée par les 8 membres fondateurs Atikamekw, a cherché à proposer une solution adaptée pour sa communauté, nous avons donc coté le second indicateur de la mission à 4. En effet, elle a fourni un travail à une trentaine de ses membres. Ainsi la coopérative arrive donner une solution efficace à sa mission de base : « exploiter une entreprise en vue de fournir du travail à ses membres dans le domaine de la culture agroforestière, de la transformation de la ressource et de l'aménagement forestier <sup>24</sup> ». Elle assure donc une réponse adéquate au besoin de base de création d'emploi pour la communauté. Le deuxième objectif de sa mission est de « favoriser pour ses membres des échanges et expériences de travail internationales tant au Canada qu'à l'étranger entre des organisations autochtones et coopératives<sup>18</sup> ». Ceci répond au besoin de base d'entrepreneuriat autochtone et d'intercoopération entre les différentes communautés. Enfin, la communauté atikamekw est une des seules Nations à avoir gardé

---

<sup>24</sup> Présentation faite dans le cadre du cours d'Introduction à la Foresterie Autochtone à l'Université Laval

une forte tradition orale et l'entreprise contribue à sa promotion. En effet, la langue est parlée aux réunions, dans les documents administratifs, dans les vidéos de présentation sur le site web, etc.

***Indicateur M3: Énoncé de missions-vision-valeurs***

L'énoncé de sa mission cité ci-dessus est bien défini et ciblé sur le besoin puis il clarifie les valeurs de la coopérative qui sont également centrés sur ce besoin, nous avons donc coté le troisième indicateur de la mission à 4. En effet, étant spécialisée dans l'aménagement forestier et la gestion intégrée des ressources naturelles, la coopérative fournit du travail à ses membres et contribue au développement économique de la communauté.

***Indicateur M4: Adhésion des membres à la mission***

La coopérative étant une coopérative de travailleurs, les membres sont également employés de l'entreprise. Ainsi, ils partagent et adhèrent pleinement à la mission au travers de leur travail, qui est la création d'emploi et la formation de base adéquate pour l'exploitation des ressources naturelles. Ils sont à la fois moteurs et bénéficiaires de la mission de l'entreprise. Nous avons donc donné une cote de 4 au quatrième indicateur de la mission.

Ces indicateurs donnent une moyenne de 4 comme cote pour la composante A1 (Mission), ce qui revient à une note en pourcentage de 100%. Nous évaluerons cette note par la suite, notamment au travers du Tableau 15.

**- Composante A2 : Utilité sociale**

***Indicateur U1: Utilité sociale à forte composante économique***

Nous évaluons une adéquation entre les activités de la coopérative et le besoin de sa communauté en termes d'emploi, de formation et d'entrepreneuriat collectif, qui est documenté. Nous avons donc coté le premier indicateur de l'utilité sociale à 4. En effet, les objectifs de l'entreprise sont de donner tous les outils au membre travailleur en termes

d'aménagement forestier grâce à une formation de base adéquate, d'un suivi en ce qui concerne les différentes normes et règles de sécurité relatives au travail en forêt et à la protection de l'environnement. Ainsi la CTIN se diversifie dans l'offre de ses services afin de répondre au mieux à son utilité à forte composante économique pour ses membres et la communauté atikamekw. De plus, l'investissement dans la communauté au travers de la formation donc en capital humain, mais aussi dans les équipements à la pointe de la technologie ajoute à l'utilité à forte composante économique de la coopérative. Enfin, elle vise la création d'emploi comme première utilité à composante économique et ses objectifs sont en croissance depuis le début. La coopérative a permis la création de nombreux emplois. On observe que les salaires versés ont quadruplé entre 2009 et 2020 (Annexe 23).

### ***Indicateur U2: Égalité et développement humain***

La coopérative a un effet clair de la lutte contre la pauvreté au travers de la création d'emplois qu'elle génère et de l'insertion sociale qu'elle permet pour des travailleurs qui sont pour la plupart sans emploi. Cette entreprise a un effet positif sur sa communauté puisqu'elle amène à un développement économique et social certain. Elle encourage le développement des expertises locales et l'autonomie des communautés. Comme nous le verrons par la suite elle souhaite favoriser leur éducation et participe grandement à leur responsabilisation grâce à l'entrepreneuriat collectif qu'elle donne à ses membres. De plus, la coopérative contribue à la cohésion sociale en voulant atteindre l'intercoopération entre les Nations. Ainsi, nous avons coté le second indicateur de l'utilité sociale à 3.

### ***Indicateur U3: Lien social et démocratie locale***

La coopérative permet la création de liens sociaux puisque les travailleurs sont formés et travaillent en groupe. Ainsi, on observe la création de dynamiques collectives au travers des exercices de formations ou des différentes activités opérationnelles de l'entreprise. Un des effets indirects des activités de la coopérative est donc la réduction de l'isolement social. En effet, elle permet à des membres de la communauté atikamekw sans-emplois d'appartenir au cercle de sylvicoles de la coopérative et ainsi de favoriser le développement économique de leur milieu. On observe ainsi un niveau significatif

d'entraide et d'échanges de savoirs, notamment au travers des formations. En effet, les membres travailleurs sont motivés et poussés à acquérir de nouvelles compétences grâce aux formations. Nous avons donc coté le troisième indicateur de l'utilité sociale à 3,5.

***Indicateur U4: Contribution à l'innovation sociale, économique et institutionnelle***

La coopérative grâce à sa gestion partenariale veut constamment répondre à des besoins émergents. Nous lui avons donc attribué une cote de 4 au quatrième indicateur de l'utilité sociale. Par exemple, elle souhaiterait créer une diplomation professionnelle du métier qui aiderait les jeunes à détenir les compétences nécessaires à la gestion des ressources forestières dans leur éducation. Elle travaille avec le département « éducation » du Conseil de Bande sur ce thème. De plus, la coopérative permet une innovation majeure en offre de service adaptée. En effet, elle a fait l'achat d'un simulateur PONSSE COMPLET (Annexe 24) qui lui permettra de former les futurs opérateurs avant d'aller dans les opérations réelles. Elle a ainsi pour but de former 50 opérateurs en 5 ans. Ce projet a coûté 25 000 dollars et est réalisé en partenariat avec le Conseil de Bande.

***Indicateur U5: Utilité sociale "interne"***

La cohésion sociale interne est documentée par les vidéos disponibles sur le site web et les documents de présentation de la coopérative. C'est pourquoi nous avons attribué une cote de 4 au cinquième indicateur de l'utilité sociale. En effet, nous pouvons y voir les valeurs intégrées au sein de la coopérative, les efforts importants de formation des membres et la cohésion qui peut exister entre les membres travailleurs sur le terrain. En effet, la cohésion sociale est présente au sein de la coopérative puisque les travailleurs travaillent en « gang ». De plus, le mouvement coopératif dans la communauté atikamekw est très fort comme le montre la vidéo « Rencontre Coopticiwan » (Awashish, 2010) sur la journée de rencontre pour le développement coopératif à Opticiwan. Des ateliers, conférences, kiosques ont été mis en place afin d'informer et de mobiliser la population d'Obedjiwan au modèle coopératif. Les communautés autochtones sont déjà habituées ou familiarisées au développement coopératif puisque les membres utilisent le développement communautaire et coopératif depuis des centaines d'années sans le savoir. Ce qui manquait était le soutien en termes de développement économique. C'est pourquoi



ce type de journée d'information est très utile, elle leur donne les outils pour savoir comment s'organiser et monter leur propre entreprise.

Ces indicateurs donnent une moyenne de 3,70 comme cote pour la composante A2 (utilité sociale), ce qui revient à une note en pourcentage de 93%. Nous évaluerons cette note par la suite, notamment au travers du Tableau 15.

### **- Composante A3: Gouvernance**

#### ***Indicateur G1: Nature du membership***

Le membrariat de la coopérative est large, diversifié et engagé de manière intense. Ainsi, nous avons attribué une cote de 4 au premier indicateur de la gouvernance. En effet, si l'entreprise a commencé avec 8 membres fondateurs, elle compte 84 employés membres employés en 2020. De plus, ils deviennent propriétaires des équipements lorsqu'ils sont membres. Ils participent en versant 10\$ de leur salaire chaque semaine en parts sociales.

#### ***Indicateur G2: Mixité des membres***

Au niveau de la mixité des membres, 100% sont autochtones ce qui est une belle avancée pour leur communauté. La plupart des employés sont des hommes de la trentaine, ce qui est une tendance normale pour le secteur. Ainsi, nous avons attribué une cote de 3,5 au second indicateur de la gouvernance.

#### ***Indicateur G3: Légitimité du CA***

Le Conseil d'Administration se compose de 5 membres atikamekw travailleurs. Il représente donc bien les parties prenantes de l'entreprise et les besoins de la communauté. Le CA est élu démocratiquement à l'AGA donc le mode de sélection est officiel et transparent. On observe un cycle de renouvellement efficace, puisque 2 à 3 administrateurs sont élus à chaque AGA pour des mandats de 3 ans. Ainsi nous avons attribué une cote de 4 au troisième indicateur de la gouvernance.

#### ***Indicateur G4: Diversité d'expertises***

Au niveau du champ d'expertise du CA, ils sont des travailleurs terrains et exécutants (reboiseur, débroussailleur, opérateur), donc c'est un groupe homogène et appartenant au même secteur que le projet. Leur expertise est donc pertinente, diversifiée et complémentaire avec la direction et l'équipe de gestion et coopération. En effet, ce comité a des expertises en foresterie appliquée opérationnelle, mais pas d'expertise en management. Ainsi, le fait que le CA soit là pour prendre les décisions importantes en termes d'opérations aide l'entreprise à fonctionner de manière efficace. Néanmoins, les expertises décisionnelles et en management du CA devraient être améliorées grâce à de la formation. Ainsi, nous avons attribué une cote de 4 au quatrième indicateur de la gouvernance.

#### ***Indicateur G5: Prise en charge collective***

Les règles sont claires et respectées pour que les opérations soient réussies dans la sécurité. Ainsi, il y a une budgétisation annuelle. De plus, avant d'entreprendre chaque saison il y a la réunion d'information avec la budgétisation des projets. Ces réunions faites aux travailleurs leur permettent de décider quels projets ils font. Ils peuvent ainsi connaître les conditions de travail, particularités du contrat, les suscriptions sylvicoles et détails techniques. Ainsi, la culture organisationnelle et les mécanismes officiels sont basés sur l'entrepreneuriat collectif. Nous avons donc attribué une cote de 4 au cinquième indicateur de la gouvernance.

#### ***Indicateur G6: Intégration et formation***

Au niveau de la formation des administrateurs, elle est non officielle et manquante. La coopérative pense que des formations officielles des administrateurs pourraient les aider à adopter des rôles de leadership et être dans une connaissance plus assidue des dossiers. Ainsi, nous avons attribué une cote de 2 au sixième indicateur de la gouvernance.

#### ***Indicateur G7: Pratiques de réédition de comptes et de décision***

Au niveau de la prise de décision, celle-ci est rapide, mais non officielle. Il y a de bonnes pratiques de communication aux membres de l'organisation, mais occasionnelles. On

observe une documentation complète des décisions et objectifs. En effet, un plan d'affaires est réalisé sur trois ans. De plus, des réunions d'informations aux travailleurs ou de budgétisations se réalisent chaque année. Ainsi, nous avons attribué une cote de 3 au septième indicateur de la gouvernance.

***Indicateur G8: Partage des rôles entre le conseil et la direction***

Au niveau du Conseil d'administration, les rôles sont connus, mais non officiels. En effet, une formation permettrait aux administrateurs d'avoir plus de connaissances sur leurs rôles et mandats. Ils sont néanmoins un bon soutien à la direction. L'équipe opérationnelle (gestion et opérations) soutient le CA, qui soutient la direction. Ainsi, observe une communauté de vision. La coopérative projette de rejoindre le Réseau des coopératives forestières du Québec qui est une fédération pour que ses administrateurs s'impliquent plus, mieux et dans le but d'améliorer leur connaissance des rôles. Nous avons donc attribué une cote de 3,5 au huitième indicateur de la gouvernance.

***Indicateur G9: Fonctionnement conseil d'administration***

Les réunions du CA étaient régulières avant la pandémie, mais se font plus rares cette année. Elles s'organisent sur demande donc il peut par exemple en avoir 5 par an. Mais avec la pandémie, la planification de réunions et le regroupement ont été plus durs. En effet, le président Jean Paul Awashish a réalisé du « porte à porte » avec des réunions individuelles durant la pandémie. Ainsi, nous avons attribué une cote de 3 au neuvième indicateur de la gouvernance.

Ces indicateurs donnent une moyenne de 3,44 comme cote pour la composante A3 (Gouvernance), ce qui revient à une note en pourcentage de 86%. Nous évaluerons cette note par la suite, notamment au travers du Tableau 15.

## **- Composante A4: Ancrage territorial et sectoriel**

### ***Indicateur A1 : Satisfaction et reconnaissance dans les communautés***

Au niveau de la documentation des besoins par des autorités externes aux projets, elles sont nombreuses. En effet, la communauté atikamekw d'Opticiwan a fait appel à de nombreux intervenants pour développer son modèle coopératif comme nous le montre la vidéo sur la rencontre Coopticiwan. On peut y voir différents soutiens qui ont poussé le modèle coopératif et la CTIN en particulier comme Jacques Verrier. Selon lui, même si les activités économiques étaient présentes au début, il manquait un soutien de développement économique. Celui-ci une fois amené a permis à des entreprises comme la CTIN d'être créées et de perdurer. De plus, nous observons que les membres sont grandement satisfaits de l'entreprise et des impacts qu'elle a sur leur vie et sur leur communauté, grâce aux nombreux témoignages dans les vidéos présentes sur le site de la coopérative. Ainsi, nous attribuons une cote de 4 au premier indicateur de l'ancrage.

### ***Indicateur A2: Appuis tangibles posés par les acteurs du milieu***

Nous observons un fort soutien de la communauté qui est documenté. Ainsi, nous attribuons une cote de 4 au second indicateur de l'ancrage. En effet, il y a l'implication du milieu au sein des instances puisque tous les membres du CA sont des membres de la communauté atikamekw. De plus, nous pouvons voir dans les vidéos que des intervenants de la communauté travaillant à la coopérative soutiennent fortement l'entreprise et semblent grandement satisfaits de leur emploi. Enfin, il existe un encadrement technique pertinent et soutenu par des partenaires. En effet, certains organismes ou écoles approchent la coopérative pour proposer des formations en foresterie, qui les aiderait à réaliser leur formation. C'est par exemple le cas pour Forêt Compétences avec le simulateur.

### ***Indicateur A3: Adéquation entre les activités de l'entreprise et les stratégies de développement local***

Les activités de l'entreprise sont directement en lien avec les stratégies et le plan de développement local. En effet, la coopérative travaille main dans la main avec les divers

services du conseil de bande comme l'éducation et le développement économique. Elle impacte sa communauté de nombreuses manières. Cela peut être économiquement avec les salaires et revenus apportés. Ainsi l'entreprise favorise la revitalisation économique et sociale du territoire avec le développement de l'autonomie des populations. Ensuite, elle a des projets de formation pour les employés et vise l'obtention de leur diplôme par la suite. Elle encourage à ce que la relève jeune finisse son secondaire également. Cette approche permet aux individus de la communauté d'acquérir une plus-value sur le marché de l'emploi et d'avoir accès à plus d'opportunités d'embauche. Ainsi, nous attribuons une cote de 4 au troisième indicateur de l'ancrage.

#### ***Indicateur A4: Liens avec les réseaux sectoriels***

Au niveau du réseau sectoriel, la coopérative est en discussion pour faire partie de la Fédération québécoise des coopératives forestières. Mais elle n'y a pas encore adhéré, car elle préférerait un réseau autochtone. Ainsi, nous attribuons une cote de 2 au quatrième indicateur de l'ancrage.

#### ***Indicateur A5: Soutien financier local***

L'entreprise a pu bénéficier de nombreux partenaires locaux au financement du projet comme nous le verrons par la suite dans la partie ressources financières. Néanmoins, elle est autonome depuis 2010. Ainsi, nous attribuons une cote de 4 au cinquième indicateur de l'ancrage.

Ces indicateurs donnent une moyenne de 3,60 comme cote pour la composante A4 (Ancrage), ce qui revient à une note en pourcentage de 90%. Nous évaluerons cette note par la suite, notamment au travers du Tableau 15.

Le Tableau 14 présente un sommaire des cotes attribuées aux indicateurs des différentes composantes du volet « Entreprise » de la CTIN.

- **Le volet « Entreprise » de la CTIN**

**Tableau 14: Vue d'ensemble des cotations de la FCNQ (Volet "Entreprise")**

| <b>Composante</b>         | <b>Indicateur</b>                                         | <b>Cote</b> |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------|
| E1: Marché                | Ma1: Évaluation de la demande                             | 4           |
|                           | Ma2: Évaluation de la concurrence                         | 3,5         |
|                           | Ma3: Positionnement de l'entreprise dans son marché       | 4           |
|                           | Ma4: Qualité de la stratégie marketing                    | 3           |
|                           | Ma5: Qualité des ressources affectées à la mise en marché | 4           |
| E2 : Opérations           | O1: Équipements de production et aménagement              | 4           |
|                           | O2: Réseau et coût d'approvisionnement                    | 3           |
|                           | O3: Maîtrise des processus de production                  | 4           |
|                           | O4: Maîtrise des coûts de production                      | 4           |
|                           | O5: Systèmes de gestion et de contrôle                    | 4           |
|                           | O6 : Plan de mise en œuvre                                | 4           |
| E3: Ressources humaines   | RH1: Rapports avec la gouvernance                         | 4           |
|                           | RH2: Rapports avec les opérations                         | 4           |
|                           | RH3: Profil de gestionnaires                              | 4           |
|                           | RH4: Organisation du travail                              | 4           |
|                           | RH5: Planification des ressources humaines et dotation    | 4           |
|                           | RH6: Formation et développement de la main-d'œuvre        | 4           |
|                           | RH7: Relation de travail                                  | 4           |
|                           | RH8: Rémunération, équité salariale et avantages sociaux  | 3           |
|                           | RH9: Mesures de santé et sécurité au travail              | 4           |
| E4:Ressources financières | RF1: Viabilité financière                                 | 4           |
|                           | RF2: Qualité des prévisions                               | 4           |

Source : Auteur, basé sur la grille d'évaluation du Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale (RISQ et CAP Finance, 2017)

Le volet « Entreprise » de la coopérative est divisé en quatre composantes selon notre grille d'analyse : le marché, les opérations, les ressources humaines et les ressources financières. (RISQ et CAP Finance, 2017).

## **- Composante E1: Marché**

### ***Indicateur Ma1: Évaluation de la demande***

La coopérative a une très bonne connaissance du marché et du secteur. Ainsi, nous attribuons une cote de 4 au premier indicateur du marché. En effet, son marché lié à la mission sociale est la création d'emploi. Ainsi les premiers employés étaient pour la majorité saisonniers. Maintenant, ils sont nombreux à avoir des contrats annuels avec 40-50 semaines par an. Son marché lié aux ventes de produits et de services est la vente de services en foresterie (Annexes 25 à 27). Sa clientèle est croissante et solvable. Tout d'abord, comme c'est une coopérative de travailleurs les clients sont les employés membres. Ensuite, l'entreprise signe différents contrats externes avec des donneurs d'ouvrage avec des sociétés d'État comme Rexforêt, organisme mandaté par le ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs pour assurer un aménagement forestier durable des forêts publiques québécoises. Elle fait également affaire avec des propriétaires de grandes forêts privées, Hydro-Québec, la société en commandite Scierie Opitciwan et la Gestion forestière du Saint-Maurice.

### ***Indicateur Ma2: Évaluation de la concurrence***

Au niveau de la concurrence, l'entreprise n'a pas de compétition du même secteur au sein de la communauté. En effet, les quelques entreprises privées ont dû fermer à cause de problèmes de certification. Les audits sont rudes dans le secteur et demandent aux entreprises d'être à jour et équipées au niveau de leurs certifications. Ainsi, nous attribuons une cote de 3,5 au second indicateur du marché.

### ***Indicateur Ma3: Positionnement de l'entreprise dans son marché***

La coopérative a une position de leader ou de monopole local au niveau de sa communauté, puisqu'aucune entreprise ne lui fait compétition. De plus, elle a été un précurseur dans l'offre de ce type de service puisque c'est la première coopérative de travail en foresterie pour la communauté. Ainsi, nous attribuons une cote de 4 au troisième indicateur du marché.

#### ***Indicateur Ma4: Qualité de la stratégie marketing***

Le plan de mise en marché est crédible. En effet, la coopérative utilise un outil de suivi pour planifier son budget et ses activités pour l'année. Ainsi, ses stratégies marketing et de promotion sont étudiées à l'avance. Cela dit, elle n'a pas de stratégie de commercialisation particulière comme la concurrence n'est pas présente. Nous remarquons dans ses états financiers que les coûts liés à la publicité sont seulement de 904\$ en 2019 et 3 643\$ en 2020. Ainsi, nous attribuons une cote de 3 au quatrième indicateur du marché.

#### ***Indicateur Ma5: Qualité des ressources affectées à la mise en marché***

Le personnel est très engagé et motivé, mais avec des compétences à renforcer. Cette mission socioprofessionnelle est l'engagement que se donne l'entreprise en termes de formation pour chacun de ses employés. Les ressources de la mise en marché en termes d'outils sont présentes et de très bonne qualité. En effet, la coopérative utilise son site web rempli de vidéos de présentations qui lui permettent d'avoir de la visibilité auprès de ses potentiels clients. Ces vidéos sont très descriptives et beaucoup de membres travailleurs y font des témoignages. Ainsi, nous attribuons une cote de 4 au cinquième indicateur du marché.

Ces indicateurs donnent une moyenne de 3,70 comme cote pour la composante E1 (Marché), ce qui revient à une note en pourcentage de 93%. Nous évaluerons cette note par la suite, notamment au travers du Tableau 15.

### **- Composante E2 : Opérations**

#### ***Indicateur O1: Équipements de production et aménagement***

Les équipements sont de très bonne qualité et même à la pointe de la technologie. En effet, ils viennent de Finlande et sont « high-tech ». Ils sont aussi très bien entretenus grâce à une planification de l'entretien efficace. De plus, les coûts d'acquisition et d'entretien pour soutenir les gros projets sont grands. En effet, sur les États financiers nous pouvons voir que la coopérative avait un coût en équipement de 1 214 543 \$ en 2020 et c'était de



1 180 141 \$ en 2019. Ainsi, cela leur permet d’avoir une capacité de production conforme aux objectifs de production à long terme. Nous attribuons donc une cote de 4 au premier indicateur des opérations.

### ***Indicateur O2: Réseau et coût d’approvisionnement***

Les coûts d’approvisionnement sont connus, stables et documentés puisque la coopérative fait affaire avec les mêmes fournisseurs depuis des années. En effet, elle a entre 30 et 40 fournisseurs en : entretien, camps forestiers, nourriture/pension, carburant, caisses de services, etc. Les relations sont bonnes avec ces derniers. Ainsi, nous attribuons une cote de 3 au second indicateur des opérations.

### ***Indicateur O3: Maîtrise des processus de production***

Nous observons que l’organisation a une adéquation entre la complexité et les compétences en termes de maîtrise des processus de production. En effet, elle offre beaucoup de ressources aux employés pour se former et avoir des compétences à la pointe du secteur. Néanmoins, au niveau de la productivité de la main-d’œuvre, il y a une amélioration en perspective. En effet, une forte relève plus jeune est attendue qui bénéficiera d’une formation intensifiée (25 travailleurs au printemps). Les vidéos présentes sur le site web de la coopérative datant de 2011 nous aident à connaître le déroulement des activités de production. En effet, on y voit le contremaître forestier qui s’occupe de gérer l’équipe de reboiseurs sur le terrain. Il surveille les reboiseurs pour qu’ils suivent les critères de qualité et de sécurité. Il vérifie aussi que sur le terrain il n’y ait pas de sillons oubliés ou du travail négligé. Ainsi il y a un contrôle de la qualité et de la productivité du travail fourni du début à la fin. Par exemple en 2011 ils demandaient à chaque employé de planter 22 caissettes par jour et plus ce qui fait 6 000 plants par employé par semaine. La plupart réussissaient à les faire en 3 jours et s’ils sont assez productifs ils peuvent en faire 10 000 en 1 semaine. Enfin, comme c’est un métier à risque, les employés sont surveillés et formés ardemment afin de respecter les normes sécuritaires. En effet, les employés risquent des foulures et cassures de chevilles, entorses, coups de chaleur. Ainsi, nous attribuons une cote de 4 au troisième indicateur des opérations.

#### ***Indicateur O4: Maîtrise des coûts de production***

La coopérative utilise un outil de suivi pour maîtriser ses coûts. Ainsi, son budget prend en considération les années précédentes et estimations. Puis durant l'année, elle utilise son outil de suivi (Annexe 28) pour voir si au niveau des activités prévues dans le budget, il y a des écarts avec la réalité. Ainsi les prévisions restent stables et contrôlées tout au long de l'année. Nous attribuons donc une cote de 4 au quatrième indicateur des opérations.

#### ***Indicateur O<sup>5</sup>: Systèmes de gestion et de contrôle***

Les systèmes de gestion et de contrôle sont bien documentés et bien suivis. En effet, les procédures sont claires et efficacement communiquées aux employés. Dans un premier temps, la coopérative a une certification BNQ-PGES qui atteste des bonnes pratiques de gestion des entreprises sylvicoles réalisant des travaux non commerciaux (plantation, débroussaillage, inventaires forestiers, etc.). Cela permet d'enrayer les pratiques déloyales, comme le travail au noir, néfastes pour l'industrie sylvicole et son développement. Dans un second temps, la CTIN a reçu en mai 2020 la Certification des entreprises d'aménagement forestier, un programme visant à limiter les impacts de l'entreprise sur l'environnement. Elle est spécifique aux entreprises d'aménagement forestier œuvrant sur la forêt publique. Ainsi, nous attribuons une cote de 4 au cinquième indicateur des opérations.

Ces indicateurs donnent une moyenne de 3,83 comme cote pour la composante E2 (Opérations), ce qui revient à une note en pourcentage de 96%. Nous évaluerons cette note par la suite, notamment au travers du Tableau 15.

### **- Composante E3: Ressources humaines**

#### ***Indicateur RH1: Direction générale - Rapports avec la gouvernance***

La direction générale a une bonne intégration de son rôle au service du CA. En effet, elle apporte un fort soutien aux membres du conseil. Nous pouvons observer un haut niveau

de transparence. En effet, le président Jean-Paul Awashish n'hésite pas à faire du « porte à porte » auprès des administrateurs en temps de pandémie dû aux réunions formelles moins fréquentes avec la situation sanitaire. De plus, nous pouvons observer grâce à notre entrevue et aux vidéos que la direction est une bonne porte-parole de l'organisation. Ainsi, nous attribuons une cote de 4 au premier indicateur des ressources humaines.

***Indicateur RH2: Direction générale - Rapports avec les opérations***

La direction générale a une vision claire de l'organisation. En effet, le président Jean Paul Awashish est un des fondateurs de la coopérative. Nous avons pu voir, soit au cours de l'entrevue ou des vidéos présentes sur le site de la CTIN, qu'il porte à cœur la mission et la vision de l'entreprise. Il a une forte expertise sectorielle, n'hésite pas à aller travailler sur le terrain et peut gérer l'ensemble de la coopérative sur tous les plans grâce au soutien de son équipe de gestion et de coopération puis de Jacques Verrier en particulier. Ainsi, nous notons une bonne communication venant du haut et motivante pour les équipes de travail. Nous attribuons donc une cote de 4 au second indicateur des ressources humaines.

***Indicateur RH3: Profil de gestionnaires***

Le profil des gestionnaires est pertinent et il correspond aux enjeux et aux objectifs de la coopérative. En effet, le comité gestion et opérations est formé afin de répondre au mieux aux besoins de la coopérative. En effet, la partie « opérations » est supervisée par des Atikamekw alors que celle de « services » est encadrée par des employés diplômés donc non autochtones pour l'instant. Cette équipe a pour rôle principal de planifier, communiquer les informations aux administrateurs concernant les opérations puis les administrateurs peuvent décider des orientations. Ainsi, elle réalise du support aux administrateurs. Nous attribuons donc une cote de 4 au troisième indicateur des ressources humaines.

***Indicateur RH4: Organisation du travail***

La direction est représentée par le président Jean-Paul Awashish. De plus, l'équipe de gestion et de coopération qui soutient le CA et a un rôle opérationnel. Ils ont une expertise en foresterie appliquée et aucune expertise en management, mais dans le secteur. Son style

de gestion est délégitif. En effet, elle a un rôle de support aux opérations et de coaching. Cette équipe a une connaissance dans son secteur et des facteurs de succès de l'organisation en économie sociale puisqu'elle les expérimente. Nous disposons l'organigramme de la coopérative en Annexe 29. Ainsi, nous attribuons une cote de 4 au quatrième indicateur des ressources humaines.

#### ***Indicateur RH5: Planification des ressources humaines et dotation***

Au niveau de la planification des ressources humaines, le plan semble réaliste, mis en œuvre, conforme aux objectifs et aux budgets. En effet, le nombre d'employés rémunérés varie entre 30 et 50. Il y en a entre 10 et 15 à temps plein et environ 40 saisonniers. Certaines fois, il y a des pics de 80 lors des fortes saisons. La coopérative veut une relève jeune donc elle a établi un plan de recrutement. Cela sera grandement aidé par la mise en place du simulateur PONSSE. La coopérative veut aller chercher 25 travailleurs au printemps pour que productivité s'améliore. Le budget en ressources humaines est de 42 000\$ par an pour l'employé assigné au poste qui gère ces activités. En plus de ça si l'on ajoute la formation cela fait 100 000\$ par an. Ainsi, nous attribuons une cote de 4 au cinquième indicateur des ressources humaines.

#### ***Indicateur RH6: Formation et développement de la main-d'œuvre***

La coopérative va au-delà de la formation de ses membres, puisqu'elle a des objectifs d'éducation. En effet, elle projette par exemple de former les jeunes de sa communauté à partir du secondaire 1 qui est un projet en discussion avec Éducation (Conseil de bande). De plus, comme nous l'avons vu, elle a développé un programme de formation innovant en vue d'assurer la relève entrepreneuriale en récolte de bois court. En effet, le contenu de ses formations est adapté à la clientèle autochtone et les apprentissages sont mis en pratique par l'utilisation d'équipements de pointe. Cela est le cas par exemple du programme « IPS - Forêt en valeur » de Services aux Autochtones Canada et de Ressources naturelles Canada, qui a permis à la coopérative de faire l'acquisition d'un simulateur Ponsse de façonnage des bois en avril 2020. Ce dernier vient de Finlande et est le premier du genre importé au Canada. Sa particularité est qu'il est doté de programmes d'apprentissage préprogrammés permettant de reproduire à l'identique les

fonctions des machines forestières utilisant la technologie Ponsse. Ainsi, il devrait permettre à 10 nouveaux employés d'être formés par année à la récolte de bois court. La coopérative prévoit donc un total de 50 nouveaux travailleurs sur cinq ans dans la nation Atikamekw (3 villages). De plus, l'équipement sera mis à profit pour la formation continue des employés déjà en poste, à raison de six employés par année. Enfin, en raison de la pandémie de la COVID-19, la coopérative prévoit développer « une classe virtuelle interactive » pour les groupes et adapter l'apprentissage sur le simulateur avec un formateur à distance. Les employés lorsqu'ils sont recrutés sont pour la plupart au chômage et n'ont pas de formation particulière (diplôme d'études secondaires ou professionnelles). Ainsi, la coopérative s'engage à un plan structuré de formation : Dans un premier temps, il y a une formation de travailleurs sylvicoles pour le reboisement et le débroussaillage. En 2021, il y a 12 reboiseurs et 10 débroussailliers. Dans un second temps, il y a un programme d'intégration à la récolte de Forêt Compétences avec 256 heures par candidat en forêt. Dans un troisième temps, il existe une formation continue des opérateurs de la coopérative. Cette formation leur permet de savoir comment faire de l'entretien mécanique (105h en 2021), l'utilisation du système opti 4G de PONSSE et de secourisme et TMD. Enfin, la coopérative vise une amélioration du service donné à ses membres et l'entrepreneuriat collectif. En effet, si la mission était au début de créer un emploi saisonnier puisque les travaux d'aménagements sont saisonniers, elle veut maintenant créer de l'emploi annuel. C'est pour cela que les activités de la coopérative se tournent plus vers la récolte. Cela lui permet de favoriser des emplois annuels pour ses membres travailleurs avec 40-50 semaines par an au lieu de 20 semaines. Ainsi, nous attribuons une cote de 4 au sixième indicateur des ressources humaines.

#### ***Indicateur RH7: Relation de travail***

Comme nous pouvons le voir dans les vidéos présentes sur le site, les relations entre les travailleurs sont très agréables et motivantes. En effet, chaque équipe semble avoir des superviseurs ou contremaitres forestiers puis le Président Jean-Paul Awashish est présent pour que les flux d'informations soient abondants et structurés. Ainsi, nous attribuons une cote de 4 au septième indicateur des ressources humaines.

***Indicateur RH8: Rémunération, équité salariale et avantages sociaux***

La coopérative suit les lois du travail en termes de politiques de salaires et d'avantages sociaux que les normes du Québec. Puis les travailleurs membres ont une déduction de 10\$ par semaine pour les parts sociales. Cela constitue le fonds de roulement de la coopérative. Les ristournes sont données quand les excédents sont vraiment élevés. Mais l'entreprise préfère de manière générale utiliser les excédents à des fins de développement pour améliorer ses équipements et ainsi la qualité des services donnés aux membres. En effet, ils sont réinvestis dans la coopérative en machinerie, équipements, etc., et profitent ainsi à l'ensemble des membres. Ainsi, nous attribuons une cote de 3 au huitième indicateur des ressources humaines.

***Indicateur RH9: Mesures de santé et sécurité au travail***

Les mesures de santé et de sécurité sont bien suivies et documentées puisque les opérations restent à risque. En effet, comme nous l'avons vu, le risque de foulure et cassure de chevilles, entorses, coups de chaleur sont grands donc les mesures et formations au terrain sont nombreuses. Ainsi, nous attribuons une cote de 4 au neuvième indicateur des ressources humaines.

Ces indicateurs donnent une moyenne de 3,89 comme cote pour la composante E3 (Ressources humaines), ce qui revient à une note en pourcentage de 97%. Nous évaluerons cette note par la suite, notamment au travers du Tableau 15.

**- Composante E4: Ressources financières**

***Indicateur RF1: Viabilité financière***

La tendance des revenus est en forte croissance depuis la création de la coopérative. En effet, l'entreprise a fait environ 2,8 millions de dollars cette année. De plus, nous observons un contrôle et une bonne gestion de la croissance grâce à l'outil de suivi. En effet, comme nous l'avons vu cet outil les aide à gérer le budget et les fluctuations en termes de revenus et activités. Les revenus provenant de l'état et d'organismes sont récurrents depuis la création de l'entreprise. En effet, les sources d'appui financier

spécifiques aux entreprises de l'économie sociale sont diverses : Fiducie du Chantier de l'Économie sociale et le RISQ avec un capital patient qui leur permettent la capitalisation, des prêteurs traditionnels (Investissement Québec, Caisses solidaires Desjardins), le Secrétariat aux Affaires Autochtones Québec et les Services autochtones Canada. Ainsi, la coopérative essaie d'avoir des aides d'organisations en économie sociale et dans les secteurs dédiés aux autochtones. Avec la pandémie elle a également reçu les aides du gouvernement fédéral pour les entreprises. Au niveau de ses excédents bruts, la coopérative est depuis 4 ans à profit. Nous pouvons voir sur les États financiers que les excédents bruts étaient de 142 336 \$ en 2020 et croissants par rapport à l'année précédente 84 289 \$. Comme nous l'avons vu, ses excédents sont réinvestis à des fins de développement pour l'instant au lieu des ristournes. Enfin, les fonds générés grâce aux parts sociales permettent de réinvestir dans l'entreprise. Ainsi, le capital social de l'entreprise est de 71 110 \$ en 2020, qui démontre la puissance du membrariat et qu'il existe bien un coussin financier pour la coopérative. C'est pourquoi nous attribuons une cote de 4 au premier indicateur des ressources financières.

#### ***Indicateur RF2: Qualité des prévisions***

Nous observons une grande rigueur en matière de prévisions (états financiers prévisionnels, hypothèses de revenus et dépenses). En effet, l'outil de suivi (Annexes 30 à 32) permet à la coopérative de connaître les écarts entre ses budgets et la réalité en termes d'activités (revenus) et de coûts. Les écarts sont analysés chaque mois et permettent ainsi un ajustement durant l'année. Ainsi, cet outil permet de faire des hypothèses prudentes sur des données réelles, sur l'historique de l'entreprise ou sur études crédibles. De plus, l'entreprise a un employé en comptabilité. Ainsi, nous attribuons une cote de 4 au second indicateur des ressources financières.

Ces indicateurs donnent une moyenne de 4 comme cote pour la composante E4 (Ressources financières), ce qui revient à une note en pourcentage de 100%. Nous évaluerons cette note par la suite, notamment au travers du Tableau 15.

À partir des cotes attribuées aux différents indicateurs, une note pondérée en pourcentage pour chaque composante peut être calculée.<sup>25</sup> Les résultats sont présentés au tableau 15.

### 5.2.3. Notation des composantes de la CTIN

**Tableau 15: Vue d'ensemble des notes de la CTIN**

| Composante                  | Note en pourcentage |
|-----------------------------|---------------------|
| A1 : Mission                | 100%                |
| A2 : Utilité sociale        | 93%                 |
| A3 : Gouvernance            | 86%                 |
| A4 : Ancrage                | 90%                 |
| E1 : Marché                 | 93%                 |
| E2 : Opérations             | 96%                 |
| E3 : Ressources humaines    | 97%                 |
| E4 : Ressources financières | 100%                |

*Source : Auteur, basé sur la grille d'évaluation du Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale (RISQ et CAP Finance, 2017)*

L'ensemble des indicateurs évalués permettent à la coopérative d'impacter la richesse et le bien-être général de la communauté atikamekw environnante, puisque la note globale (Annexe 34) de 94% est excellente. En effet, le volet « Association » est coté à 92% qui est excellent pour ce type de PME, avec un score parfait de 100% pour sa mission. De plus, le niveau du volet « Entreprise » il est très bon puisqu'il plafonne à 94% et ses ressources financières sont à 100%.

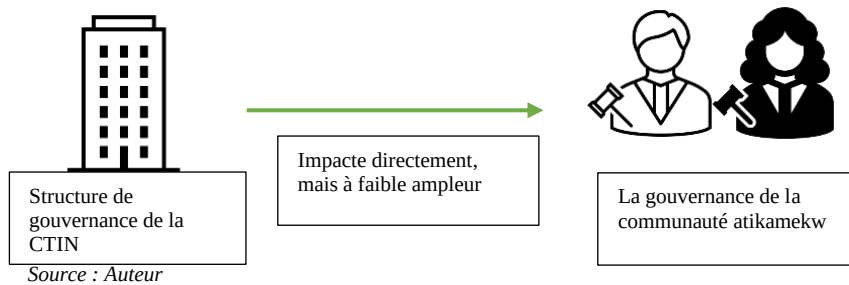
**La structure de gouvernance est à 86%.** Cela démontre que l'impact en termes de gouvernance est important pour les Atikamekw qui travaillent dans la coopérative. En effet, les membres travailleurs atikamekw participent aux décisions au sein de l'organisation grâce à leur vote. De plus, les instances telles que le CA et la direction sont gérées par des Atikamekw, ce qui ne peut que favoriser la responsabilisation du milieu autochtone. Ainsi, notre analyse montre que le CA et les modes de décisions fonctionnent

<sup>25</sup> Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre « méthodologie empirique », nous avons coté chaque indicateur évalué entre 0 et 4 pour les deux coopératives dans notre étude de cas (cf. figures de la grille du RISQ et CAP Finance, 2017), ce qui donne une note pondérée en pourcentage pour chaque composante : mission, utilité sociale, gouvernance, ancrage, ressources humaines et financières, opérations, marché.



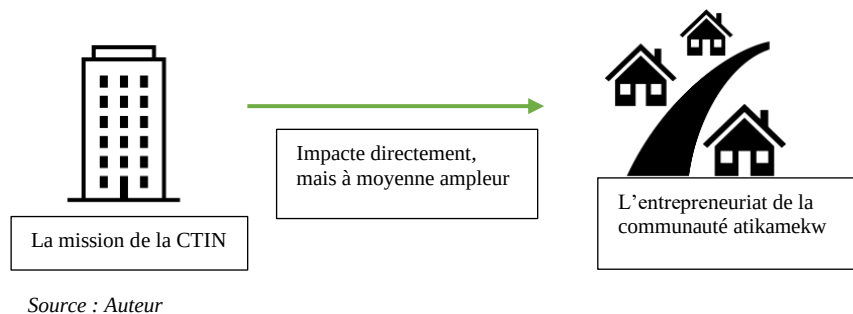
très bien (Indicateurs G1 à G4). Les seuls points à améliorer pour la coopérative seraient la formation de ses administrateurs (Indicateur G6) qui est pour l'instant non existante. En effet, elle aiderait à ce que les administrateurs soient plus enclins à prendre des décisions et à avoir des rôles de leadership. Cette formation pourrait par la suite éclaircir les rôles des membres du CA et leur permettre de réaliser un partage clair de leurs tâches avec la direction (Indicateurs G7 à G9) (Figure 22).

**Figure 22: Impacts de la CTIN sur la gouvernance de la communauté atikamekw**



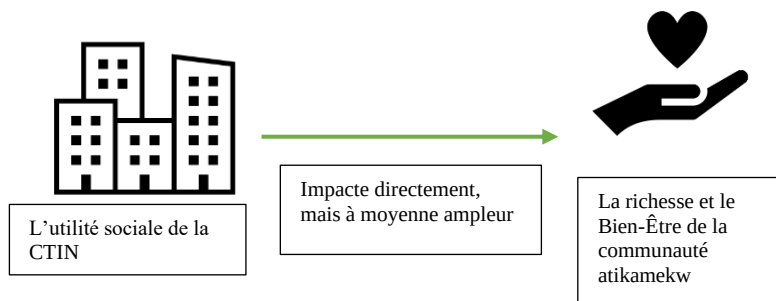
**La mission semble bien intégrée au sein de l'organisation et dans la pensée-actions des membres travailleurs puisque cet indicateur a un résultat de 100%.** Ainsi, l'entrepreneuriat collectif est grandement favorisé par la coopérative. Déjà lors de sa création, 8 travailleurs sylvicoles ont fait preuve d'une grande responsabilisation et d'un fort empowerment puisqu'ils ont réussi grâce à un peu de soutien à bâtir leur entreprise. Ensuite, la mission de créer de l'emploi de l'entreprise et de favoriser le leadership de sa communauté a permis aux travailleurs membres de créer leurs propres emplois. Ils deviennent ainsi des entrepreneurs puisque choisissent leurs contrats et bénéficient d'un ensemble de formations pour être compétents dans leurs domaines (Figure 23).

**Figure 23: Impacts de la CTIN sur l'entrepreneuriat de la communauté atikamekw**



**L'utilité sociale est à 93%.** En effet, la CTIN a une utilité à forte composante économique et elle permet à ses membres travailleurs de s'enrichir tout en les formant ardemment. Elle est soucieuse de leur Bien-être en leur donnant beaucoup d'avantages sociaux. De plus, la coopérative va plus loin en essayant d'augmenter la qualité de vie des Atikamekw grâce à l'éducation. Elle les pousse à continuer leurs études et essaie de les habituer à avoir des emplois à temps plein. Ainsi, elle favorise le Bien-Être et la richesse des Atikamekw (Figure 24).

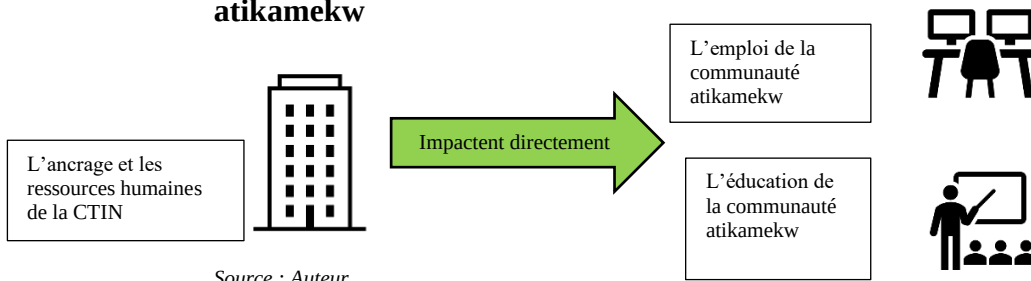
**Figure 24: Impacts sur la Richesse et le Bien-Être de la communauté atikamekw**



Source : Auteur

**L'ancrage est à 90% et les ressources humaines sont à 97%.** La réussite de ces composantes permet d'assurer que l'emploi et l'éducation du milieu autochtone sont favorisés par la coopérative. En effet, la coopérative mise énormément sur la formation de ses employés membres comme nous l'avons vu au chapitre précédent (Indicateurs RH6 à RH8). De plus, elle est engagée dans l'amélioration des niveaux d'éducation des jeunes de la communauté atikamekw. En effet, elle a plusieurs projets en partenariat avec l'éducation du conseil de bande ou des secondaires pour créer des diplômes professionnels reconnus en foresterie et permettant aux jeunes de travailler directement dans le secteur par la suite. Cela éviterait le décrochage scolaire et permettrait à la coopérative d'assurer une relève plus expérimentée. Ainsi, la coopérative bénéficie d'appuis tangibles dans la communauté et de la satisfaction ou reconnaissance de son milieu autochtone. De plus, elle vise un regroupement avec une fédération comme la Fédération québécoise des coopératives forestières, qui pourrait l'aider à atteindre ses objectifs de croissance (Indicateur A4) (Figure 25).

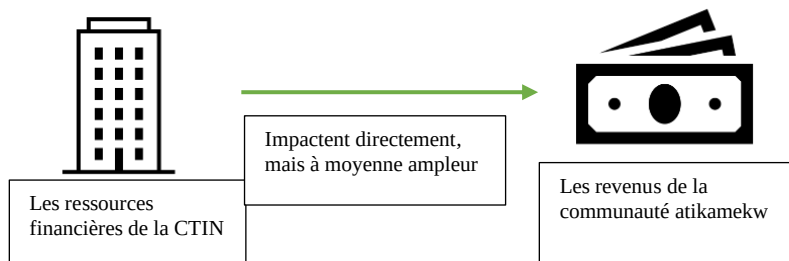
**Figure 25: Impacts de la CTIN sur l'emploi et l'éducation de la communauté atikamekw**



Source : Auteur

**Les ressources financières ont une note de 100%** et impactent ainsi les revenus du milieu autochtone par leurs employés membres. En effet, les contrats sont cherchés à l'extérieur de la communauté et l'argent qui est donné en échange du service rendu est reversé au sein de la communauté. De plus, l'outil de suivi utilisé par la coopérative est très efficace, ce qui lui permet d'exceller au niveau de ses ressources financières (Figure 26).

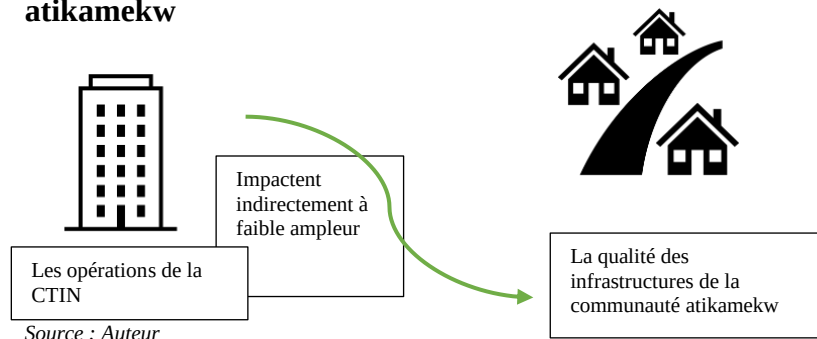
**Figure 26: Impacts de la CTIN sur les revenus de la communauté atikamekw**



Source : Auteur

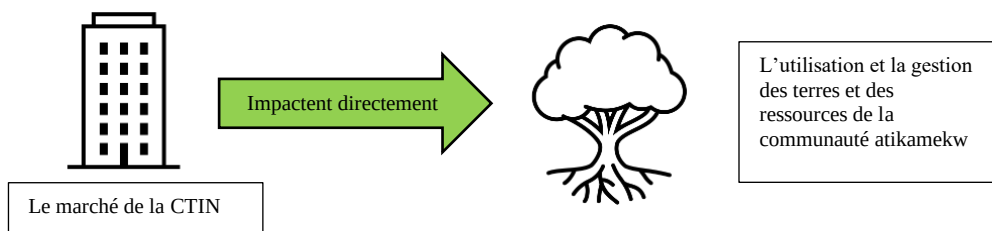
**Les opérations sont notées à 95%, dues à des côtes excellentes données pour les indicateurs O1 à O6.** Elles n'impactent pas les infrastructures présentes au sein de la communauté directement. Néanmoins, le fait que la qualité des équipements comme le simulateur PONSSE soit très bonne permet au milieu autochtone de bénéficier d'outils performants afin d'améliorer leurs compétences en foresterie (Figure 27).

**Figure 27: Impacts de la CTIN sur la qualité des infrastructures de la communauté atikamekw**



**Le marché est noté à 93% et impacte la gestion des ressources et des terres de la Nation atikamekw.** En effet, cette communauté est grandement attachée à sa forêt. Ainsi, les travaux en foresterie permettent aux employés membres de reprendre le contrôle et la gestion de leurs ressources. Ils peuvent ainsi reconnecter avec leurs habitudes traditionnelles et se sentir épanouis, pour les amoureux de la forêt en particulier. De plus, notre analyse montre que les stratégies adoptées pour la quête de contrats et la gestion des fournisseurs sont efficaces. La note est inférieure à 100% dû à l'indicateur Ma4 puisqu'il dénote la qualité de la stratégie marketing. Or l'entreprise avoue ne pas allouer beaucoup de temps et de budget à cet effet (Figure 28).

**Figure 28: Impacts de la CTIN sur l'utilisation et la gestion des terres/ressources par les Atikamekw**



Source : Auteur

Pour conclure, nous sommes optimistes dans la validation de nos hypothèses puisque les notes données à la CTIN sont hautes et elle a de nombreux impacts sur le développement économique de son milieu autochtone.

## **Chapitre 6**

### **Analyse comparative des résultats**

Nous souhaitons préciser tout d'abord qu'une comparaison quantitative entre les deux coopératives nous n'est apparue ni pertinente, ni représentative dans le cadre de notre analyse. En effet, les notes obtenues par les deux entreprises ne nous paraissaient pas comparables puisque celles-ci sont de natures différentes. En premier lieu et intrinsèquement, ces entreprises diffèrent respectivement dans leurs secteurs d'activité, étapes de développement, ainsi que leur importance. De plus, du point de vue externe, leurs milieux d'intervention divergent puisque les communautés Inuit et atikamekw n'ont pas les mêmes cultures, traditions, rapports avec le gouvernement, et histoires. Toutefois, une comparaison qualitative entre les deux coopératives permet de couvrir un spectre plus complet de l'impact de l'économie sociale sur le développement économique des communautés autochtones. Il sera en effet intéressant de vérifier si nous parvenons à valider les hypothèses formulées dans notre cadre méthodologique.

#### **6.1. Rappel de notre méthodologie**

Pour notre analyse comparative qualitative, nous utilisons notre cadre conceptuel (voir Figure 12) qui nous aide à répondre à notre question de recherche. Pour cette analyse qualitative, nous nous basons sur les évaluations et constats faits lors de la notation des composantes des deux coopératives. En effet, nous avons évalué, grâce aux notes obtenues par ces dernières, différents impacts des coopératives sur le développement socio-économique des communautés autochtones. De plus, nous avons spécifié qu'il existe des variations d'intensité dans ces impacts. Ainsi, l'analyse suivante va nous permettre d'évaluer si ces tendances sont présentes pour les deux coopératives et quels sont les impacts communs (favorisés par les deux coopératives) sur le développement socio-économique de leur milieu autochtone. La méthodologie que nous choisissons d'adopter pour comparer les impacts des deux coopératives est l'étude des hypothèses que nous avons établies et leur possible validation au regard des résultats obtenus au chapitre précédent. Ainsi, nous essaierons d'analyser s'il existe bien un lien de causalité entre les

composantes propres aux entreprises de l'économie sociale et les indicateurs de développement économique autochtone.

## **6.2. Comparaison qualitative et validation de nos hypothèses**

Nous rappelons que l'hypothèse A1 (voir Tableau 9) porte sur l'impact potentiel de la mission de l'entreprise collective sur l'entrepreneuriat et le développement d'entreprises sur le milieu autochtone. Au regard de nos résultats, nous pouvons valider cette hypothèse puisque les deux coopératives impactent directement l'entrepreneuriat et le développement d'entreprises de leur milieu autochtone. Seulement, nous observons que l'impact de la mission pour la CTIN a une ampleur plus limitée que pour la FCNQ. En effet, les membres travailleurs atikamekw qui font de l'entrepreneuriat collectif au travers des activités de la coopérative ne représentent pas toute leur communauté. Néanmoins, les deux coopératives se sont développées à partir d'un mouvement d'entrepreneuriat collectif solide puisqu'elles ont été créées par les communautés. Concernant la Fédération, les coopératives de 5 villages du Nunavik ont œuvré pour sa création. Ainsi, 4 semaines après sa fondation, 5 délégués Inuit et Cris se sont regroupés lors de la première assemblée générale et ont mis en place le texte législatif de la Fédération et ses objectifs. Celle-ci n'a de cesse, depuis l'origine, d'encourager le développement d'entreprises puisqu'elle incite ses membres à créer de nouvelles coopératives grâce à son fonds de développement dédié. Pour la CTIN, les membres fondateurs sont tous des Atikamekw et ils ont mis en place, grâce à leur coopérative de travailleurs, un mouvement d'entrepreneuriat collectif qui encourage les membres travailleurs atikamekw à créer leur propre emploi.

Nous rappelons que l'hypothèse A2 (voir Tableau 9) traite du lien de causalité entre utilité sociale et richesse et bien-être des communautés autochtones. Au regard de nos résultats, il nous paraît juste de valider cette hypothèse puisque les deux coopératives impactent la richesse et le bien-être de leur milieu autochtone respectif. Seulement l'intensité des impacts doit être relativisée. En effet, la FCNQ a un impact plus large et puissant puisque le mouvement coopératif est important, mais il reste indirect puisque l'impact se fait au travers de ses coopératives membres. Les membres Inuit de ses coopératives connaissent un niveau de vie et un bien-être qui évoluent favorablement grâce aux services que la

Fédération met en place en établissant des coopératives nouvelles et adaptées au besoin des membres. Du côté de la CTIN, les retombées sur le bien-être et la richesse des Atikamekw sont directes puisque ce sont ses membres travailleurs qui perçoivent directement les salaires, seulement celles-ci restent limitées. En effet seuls les membres travaillant à la CTIN en reçoivent les bénéfices et non l'ensemble de la communauté atikamekw. Malgré tout, cette situation est vouée à changer favorablement puisque par exemple, la coopérative cherche à agir plus largement sur l'éducation des jeunes au secondaire, ce qui nécessairement entendra son impact.

L'hypothèse A3 (voir Tableau 9) traite du lien entre la gouvernance de l'entreprise d'économie sociale et la gouvernance de la communauté autochtone. Au regard de nos résultats, nous pouvons la valider puisque les coopératives impactent toutes deux la gouvernance de leur communauté, mais à différentes ampleurs. En effet, les deux coopératives intègrent dans leurs processus de décisions les membres de leur communauté autochtone environnante. Cela se fait par l'intermédiaire du CA de manière générale. Néanmoins, la formation des administrateurs est inexistante pour les deux types de coopératives. Cet élément semblerait donc être un point récurant pour les entreprises sociales en milieu autochtone. Nous remarquons que celles-ci envisagent la mise en place d'outils spécifiques afin de remédier à cette difficulté. La FCNQ veut ainsi créer un département de communication tandis que la CTIN envisage d'intégrer une fédération chargée de former ses administrateurs. Nous notons une spécificité concernant la CTIN qui est une entreprise de taille plus réduite, et qui donc se différencie de la FCNQ au niveau de la gouvernance. Ainsi, le Président peut plus facilement et de manière plus directe communiquer avec le CA et les équipes. En contrepartie, les structures de gouvernance sont plus larges pour la FCNQ puisque les coopératives membres de la fédération élisent elles-mêmes leur représentant de village présent au Conseil d'administration. Néanmoins, le fait que les membres soient aussi nombreux pour la FCNQ reste un défi. En effet, celle-ci s'appuie sur la délégation, mais il est parfois complexe de contrôler ou de gérer les opérations de coopératives membres éloignées. En synthèse, pour que le système fonctionne il est nécessaire que les structures de

gouvernance des entreprises concernées favorisent la responsabilisation des membres et travailleurs autochtones.

Nous rappelons que nos hypothèses A4 et E3 (voir Tableau 9) évoquent le potentiel impact de l’ancrage et des ressources humaines de l’entreprise collective sur l’éducation et l’emploi du milieu autochtone. Au regard de nos résultats, nous pouvons valider les hypothèses A4 et E3. En effet, nous remarquons dans notre analyse que l’emploi et l’éducation sont favorisés par les deux entreprises ciblées, mais de différentes manières. La Fédération optimise l’emploi Inuit au travers de ses coopératives membres, mais ne favorise pas l’insertion des Inuit en particulier dans les postes qu’elle propose et pourvoit ensuite. La CTIN est une coopérative de travailleurs donc sa mission première est la création d’emploi. De plus, les deux coopératives utilisent la formation comme outil principal dans la gestion de leurs opérations. Ainsi, les niveaux d’éducation et de compétences de leurs employés ou membres s’accroissent, ce qui peut favoriser les niveaux d’éducation des communautés dans leur ensemble grâce à l’obtention de compétences transférables au milieu. D’autre part, les coopératives ont des ressources internes pour améliorer constamment les formations données aux employés. La fédération n’hésite pas à utiliser son fonds d’éducation pour former ses coopératives membres ou les sensibiliser à de meilleures pratiques (par exemple, fournir des conseils sur une alimentation plus saine). De son côté, la CTIN a mis en place le simulateur PONSSE qui a pour objectif de proposer une formation de qualité et complète à ses membres. Elle œuvre également à la création d’un diplôme professionnel en foresterie avec le secondaire.

L’hypothèse E4 (voir Tableau 9) traite le potentiel impact des ressources financières de l’entreprise d’économie sociale sur les revenus de la communauté autochtone. Au regard de nos résultats, nous pouvons la valider. En effet, les revenus sont notablement améliorés pour les deux communautés. La fédération assure des revenus bilatéraux pour la communauté Inuit. Une part de ses revenus est récupérée par les employés travaillant au sein des coopératives membres et l’autre part représente les excédents retournés sous forme de ristournes aux membres inuit. La CTIN offre des services à ses membres travailleurs qui leur permettent de récupérer des revenus au niveau familial et impacte



donc directement la communauté atikamekw. Ainsi l'impact sur les revenus est plus direct pour la CTIN que pour la FCNQ, mais l'ampleur est moindre puisque les revenus reviennent seulement aux employés de la coopérative qui représentent une petite partie de la communauté.

Nous rappelons que notre hypothèse E1 (voir Tableau 9) évoque le potentiel impact du choix de marché par l'entreprise collective sur la gestion des ressources et des terres par la communauté autochtone. Au regard de nos résultats, nous pouvons valider l'hypothèse E2. Nous pouvons avancer que les terres et ressources sont protégées et utilisées de manière durable par les deux communautés grâce au soutien des deux types d'entreprises. En effet, la fédération n'hésite pas à investir dans des projets de développement durable avec d'autres communautés autochtones pour utiliser durablement ses ressources naturelles. De plus, la CTIN permet une réappropriation de la forêt par les Atikamekw. Ainsi, l'impact est plus direct pour la CTIN qui a ses activités liées à la foresterie qui constitue son milieu naturel.

L'hypothèse E2 (voir Tableau 9) traite le potentiel impact des opérations de l'entreprise d'économie sociale sur la qualité des infrastructures de la communauté autochtone. Au regard de nos résultats, nous pouvons valider partiellement l'hypothèse E1. En effet, le Nunavik bénéficie directement des actions de la fédération dans ses infrastructures puisque cette dernière favorise l'entretien et la qualité des coopératives membres qui sont très présentes au sein des villages (magasins, hôtels, etc.). Pour la CTIN, l'impact est plus indirect puisque les Atikamekw pourront augmenter la qualité de leurs infrastructures grâce aux revenus qu'ils reçoivent de la coopérative. Néanmoins, en termes d'équipement, la coopérative réalise des investissements dans sa communauté avec l'exemple du simulateur PONSSE qui bénéficie à l'ensemble des Atikamekw et pourra améliorer leurs compétences. Les opérations sont efficaces pour les deux coopératives. Néanmoins, la Fédération peut contrôler ses coûts plus facilement grâce à ses filiales. Cela peut être plus difficile pour la CTIN, puisque la maîtrise de ses coûts dépend de ses relations avec ses fournisseurs. Ainsi il serait intéressant pour la CTIN de faire partie d'une fédération pour

qu'elle puisse profiter d'économies d'échelle ou de relations privilégiées avec certains fournisseurs comme la FCNQ le permet avec ses coopératives membres.

Pour conclure, au niveau des points communs, nous remarquons que les impacts sont réels et nombreux sur le milieu autochtone environnant de chacune des coopératives. Ils ciblent directement les indicateurs de développement économique que nous utilisons dans notre cadre conceptuel. Néanmoins, leurs intensités, retombées et conséquences sont à distinguer selon les communautés concernées.

### **6.3. Discussion globale découlant de notre analyse comparative des résultats**

Si nous résumons nos résultats, les impacts sur le développement économique des communautés semblent plus directs pour la CTIN puisque les membres de la communauté travaillent directement en son sein. Alors que pour la FCNQ, les impacts sur la communauté se transmettent grâce à ses coopératives membres. Néanmoins, l'intensité des impacts est plus grande au sein des communautés inuit puisque le mouvement coopératif est beaucoup plus important au Nunavik qu'au sein de la communauté atikamekw. En effet, la quasi-totalité des entreprises présentes dans un village du Nunavik sont des coopératives alors que le modèle coopératif est encore en développement certain chez les Atikamekw.

Nous évaluons de manière générale qu'avec la contribution des entreprises d'économie sociale, les communautés peuvent construire leur propre gouvernance, utiliser l'entrepreneuriat collectif visant le développement d'entreprises pérennes, accroître leurs niveaux d'éducation et de revenus, optimiser ou s'approprier l'utilisation de leurs ressources naturelles et de leurs terres puis mettre en œuvre des infrastructures et des équipements de qualité. Ainsi, l'ensemble de ces indicateurs montrent que la richesse et le bien être des communautés autochtones sont favorisées par les entreprises sociales autochtones.

Nous pouvons donc conclure que l'entreprise collective semble être une solution efficace pour les communautés autochtones afin de se développer économiquement et socialement. En effet, l'ensemble des indicateurs de développement socio-économique autochtone sont favorisés (à différentes intensités et de différentes manières) par les activités de l'entreprise d'économie sociale autochtone. Comme nous l'avons vu précédemment, ces indicateurs sont impactés par les composantes « associatives » et « entrepreneuriales » propres à l'entreprise collective et qui ne sont pas présentes ou mises en œuvre de la même façon dans d'autres types d'entreprises (privées ou publiques). Ainsi, nous constatons que l'entreprise coopérative autochtone en particulier permet par sa dualité (volets associatif et entrepreneurial) et sa longévité d'assurer un succès économique certain tout en répondant aux besoins particuliers des communautés autochtones.

## Chapitre 7 - Conclusion

Notre étude visait à examiner de quelle façon le modèle de l'économie sociale facilitait le développement économique et social de communautés amérindiennes et inuit québécoises. L'étude visait de plus à permettre une meilleure compréhension des retombées concrètes de certaines formes d'entreprises sociales, en particulier, les coopératives, sur les communautés autochtones.

Nous avons développé un cadre conceptuel théorique dans lequel 8 hypothèses ont été formulées. Celles-ci supposent qu'il existe un lien de causalité entre les composantes des entreprises d'économie sociale et les indicateurs de développement économique autochtone. Par la suite, un cadre empirique fut construit qui se basait sur une grille d'évaluation présente dans le *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale* du RISQ et CAP Finance. Les indicateurs proposés par la grille ont été utilisés pour développer une analyse quantitative des deux principaux volets des entreprises collectives évaluées (la FCNQ et la CTIN). Cette analyse quantitative reposait sur la cotation des indicateurs et la notation des composantes des entreprises d'économie sociale autochtone évaluées. Une comparaison qualitative a par la suite été menée à l'aide des constats et évaluations faites grâce à notre analyse quantitative, qui nous a permis de valider nos 8 hypothèses.

### Principaux résultats

Nos constats principaux quant aux résultats sont que l'entreprise d'économie sociale autochtone semble impacter positivement le développement économique du milieu autochtone, car l'entreprise coopérative en particulier propose une structure duale (association et entreprise) et une dynamique de gestion qui concordent avec les cultures, les valeurs et les besoins des communautés concernées. Ainsi, ce mémoire nous a permis de répondre à l'objectif principal de la recherche grâce à une analyse quantitative et qualitative du modèle de l'entreprise collective en milieu autochtone et nous avons pu

mesurer à quel point ce type d'entreprise collective peut devenir un modèle de développement viable pour les communautés.

De plus, il nous est possible de tirer plusieurs conclusions subjacentes découlant des résultats. En effet, notre recherche s'inscrivait dans un cadre d'étude de deux coopératives, mais les impacts de l'économie sociale sur le développement économique des communautés autochtones sont nombreux et nous avons des résultats pouvant s'étendre à d'autres contextes similaires de développement local en milieu autochtone. Ainsi, en nous appuyant sur nos résultats nous pouvons dire que l'entreprise d'économie sociale permet de favoriser la structure de gouvernance du milieu autochtone, l'entrepreneuriat autochtone et le développement d'entreprises, l'emploi et l'éducation, l'augmentation des revenus, l'amélioration des infrastructures, la réappropriation et la gestion des terres et des ressources. Ces impacts favorisent ensuite le bien-être et la richesse des communautés en question. Ensuite, nous avons pu constater que l'entreprise coopérative a un taux de survie bien supérieur aux autres entreprises de manière générale, et cette tendance est plus accentuée dans les communautés étudiées. D'autre part, une conclusion intéressante, qui montre l'intérêt du modèle coopératif ainsi que la richesse des différentes communautés autochtones, est que l'économie sociale prend des formes diverses selon les communautés. En effet, même si les communautés semblent se tourner vers les entreprises sociales, elles n'ont pas les mêmes moyens de se regrouper et ne suivent pas les mêmes modèles de développement. Nous avons constaté avec les Inuit du Nunavik que la création d'une fédération est un facteur clé de succès qui est mis en avant lorsque ces communautés font la promotion de leur modèle coopératif, notamment au bénéfice d'autres communautés autochtones, par exemple d'Amérique latine. Tandis que pour la communauté atikamekw, faire partie d'une fédération est une possibilité, mais pas une nécessité immédiate, ainsi l'entreprise a d'abord attendu dix ans de croissance avant de l'envisager.

### **Limites de la recherche**

Ce constat nous amène à une première limite de l'étude quant à la possibilité de généralisation du modèle faisant l'objet de notre recherche. En effet, même si les éléments

de développement d'entreprises collectives s'inscrivent bien dans le contexte Inuit et atikamekw, nous ne pouvons pas prévoir les résultats attendus pour d'autres communautés engagées dans ce même processus. Chaque communauté, qu'elle soit autochtone, ou non autochtone se développe avec des particularités propres à son environnement géographique, politique, social et culturel. En effet, le facteur de risque doit être pris en considération dans tout projet. Ainsi, il n'y a pas une réponse universelle proposant une solution idéale de développement économique pour les communautés autochtones. En nous appuyant sur les recherches déjà menées ainsi que sur nos résultats, nous pouvons seulement affirmer que l'économie sociale est une bonne réponse aux besoins des communautés autochtones interviewées, et qu'il est alors légitime de penser que le modèle coopératif autochtone aurait du sens à être généralisé.

Par ailleurs, pour ce qui concerne notre étude, des limites également apparaissent dans le niveau d'impact des entreprises sociales autochtones sur le développement économique du milieu autochtone concerné. En effet, les résultats dévoilent la difficulté pour l'organisation d'exercer une influence directe sur le développement économique communautaire du milieu autochtone, en plus des nombreux facteurs externes venant interférer. De même, l'impact d'une seule entreprise sur une communauté peut sembler minime pour analyser au mieux le développement économique de la communauté. En effet, les indicateurs de développement économique tels que l'éducation, les revenus, le bien-être, les infrastructures, les terres et ressources sont intéressants à analyser au travers de l'entreprise d'économie sociale, mais cela ne nous donne qu'une vision partielle du développement économique réel autochtone.

Ainsi, disposer des données quantitatives concernant ces indicateurs pour chacune des communautés (autre qu'au travers des coopératives) nous aurait aidés à analyser plus finement les niveaux de développement économique.

Cette limite découle du fait que très peu de recensements ont été réalisés dans les communautés qui nous intéressaient et que nous ne pouvions aller sur le terrain pour analyser au plus près certains indicateurs. Ainsi, nous nous sommes donc recentrés sur les impacts des entreprises sociales en espérant que ceux-ci et pour ce qui concerne les indicateurs de développement économique autochtone soient représentatifs des niveaux

de croissance des communautés. Nous pourrions donc dire que le niveau de pertinence de l'évaluation est à mesurer en tenant compte des contraintes énoncées.

D'autre part, de possibles biais sont à prendre en considération dans notre recherche. En effet, la difficulté du contexte sanitaire que nous connaissons a nécessité de mener les évaluations des entreprises sociales à distance. Elles ont été conduites avec sérieux et nous avons constaté une très bonne mobilisation et implication des acteurs concernés. Il n'en reste pas moins que les travaux associés ont été plus complexes à mener.

Nous nous sommes de plus focalisés, en outre, et par choix sur des entreprises sociales autochtones particulières qui objectivement ne peuvent être représentatives de l'ensemble du mouvement coopératif des communautés autochtones québécoises (à minima dans leurs diversités).

Ensuite, les conclusions largement positives liées à la création d'entreprises sociales en milieu autochtone peuvent être influencées par les personnes interviewées puisque par nature subjectives. En effet, nous n'avons pu qu'interviewer qu'un ou deux représentants d'organisation par entreprise collective ce qui peut biaiser les réponses obtenues. Cela dit, ces représentants avaient toute leur légitimité. Enfin, il est possible que nous soyons passés à côté de facteurs externes à l'entreprise d'économie sociale qui impactent les communautés sur leur développement économique.

### **Voies de recherches futures**

Les propositions de recherches futures sur le sujet ou sur des thèmes connexes sont nombreuses. Tout d'abord, des études similaires incluant un plus grand nombre d'entreprises sociales autochtones ou des entreprises sociales différentes comme des OBNL pourraient être conduites. Cela permettrait de valider les résultats avec une approche plus généraliste et peut-être obtenir des conclusions qui viendraient compléter celles observées dans notre étude centrée sur deux entreprises sociales. De plus, la méthodologie à suivre à l'avenir chercherait à mieux contourner les possibles biais auxquels nous avons été confrontés (par exemple, recherche directe sur le terrain avec capacité alors d'interviewer des personnes aux différents postes au sein de l'entreprise). Il serait également intéressant de mener des analyses longitudinales en évaluant les

évolutions des indicateurs de développement économique autochtone pour des communautés pour lesquelles différentes entreprises sociales ont été créées. Et ainsi, pouvoir mesurer la progression des différents indicateurs avant et après la création des structures en question. L'idéal serait ensuite de pouvoir comparer les apports en matière de développement économique pour le milieu autochtone concerné venant d'entreprise privée ou bien d'entreprises sociales. Enfin, la question de l'appropriation, et, l'engagement par les jeunes générations, sur des projets bâtis autour de l'économie sociale serait une question intéressante à traiter puisque déterminante quant à la viabilité du modèle et la capacité de celui-ci à proposer une solution durable pour les communautés autochtones au sens large.



## Bibliographie

AFFAIRES AUTOCHTONES ET DU NORD CANADA – AANC : <https://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra>

ANDERSON, Robert Brent. Economic Development among the Aboriginal Peoples in Canada: The Hope for the Future (North York: Captus Press, 1999), pp. 13–14.

ARTIC CO-OPERATIVES LIMITED. “Member Co-ops”, 2020. Disponible au : <https://arctic-coop.com/index.php/member-co-ops/>

Association Coopératives du Canada, CO-OPERATIVES IN ABORIGINAL COMMUNITIES IN CANADA, 21p. [En ligne], Juin 2012. Disponible au : [https://cooperativesfirst.com/wp-content/uploads/2016/10/CoopsInAboriginalCommunities2012\\_FINAL\\_lowrez.pdf](https://cooperativesfirst.com/wp-content/uploads/2016/10/CoopsInAboriginalCommunities2012_FINAL_lowrez.pdf)

AWASHISH, Karine. « L’Économie sociale chez les Premières Nations », dans Pole de l’Économie sociale de la Mauricie, [En ligne], 14 juin 2019. Disponible au : <https://economiesocialemauricie.ca/nouvelles/l-economie-sociale-chez-les-premieres-nations>

AWASHISH, Karine. Économie sociale en contexte autochtone : La création d’une coopérative d’artisanat atikamekw, Mémoire présenté à l’Université du Québec à Trois-Rivières, comme exigence partielle à la maîtrise en loisir, culture et tourisme, février 2013.

AWASHISH, Karine. Coopération atikamekw, reboisement 2011, forêt et territoire, [Vidéo en ligne], 2012, Repérée au <https://www.youtube.com/watch?v=NQMjlaRrW1k>

AWASHISH, Karine, IHC-Atikamekw\_RENCONTRE COOPITCIWAN 27 28 Avril 2010, [Vidéo en ligne], 2010, Repérée au <https://www.youtube.com/watch?v=YOT4ltci8x4&t=1s>

AWASHISH, Karine, Métier de la forêt Atikamekw, le débroussaillage, [Vidéo en ligne], 2012, Repérée au <https://www.youtube.com/watch?v=KBly7DU4Q30>

AWASHISH, Karine, Présentation de la Coopérative de Travail Inter-Nations, [Vidéo en ligne], 2010, Repérée au <https://www.youtube.com/watch?v=oAhE1H0d5f8>

BELLHADJI Bachir, Profil socio-économique des coopératives autochtones au Canada, Collection - Secrétariat aux coopératives, Documents de recherche, Janvier 2001, 89 p.

BENBASAT Izak, David K. Goldstein, Melissa Mead (1987). The Case Research Strategy in Studies of Information Systems Case Research. MIS quarterly, vol. 11 no. 3, pp. 369–386

CAP Finance et Réseau d'investissement social du Québec. Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale, 2<sup>e</sup> édition, [Fichier PDF], 2017.

CHANTIER DE L'ECONOMIE SOCIALE. À propos, [En ligne], 2017-2021. Disponible au : <https://chantier.qc.ca/chantier/a-propos>

CHANTIER DE L'ECONOMIE SOCIALE. Social Economy Reference Guide, [Fichier pdf], Chantier de l'économie sociale, 10 août 2017, 32p. Disponible au : <https://chantier.qc.ca/wp-content/uploads/2017/08/guide-de-reference-sur-l-economie-sociale-anglais.pdf>

COMMISSION DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DES PREMIÈRES NATIONS DU QUÉBEC ET DU LABRADOR – CSSSPNQL (2018). Portrait de l'économie sociale chez les Premières Nations au Québec, 73 pages.

COMMISSION DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DES PREMIÈRES NATIONS DU QUÉBEC ET DU LABRADOR – CSSSPNQL (2015). Sur le sentier de l'économie sociale, Un outil de référence simplifié portant sur l'économie sociale, disponible l'adresse suivante : <https://cssspnql.com/docs/default-source/centre-de-documentation/cssspnql-brochure-fr-web.pdf?sfvrsn=2>.

COOPÉRATIVE DE TRAVAIL INTER-NATIONS. Présentation faite dans le cadre du cours d'Introduction à la Foresterie Autochtone à l'Université Laval, 15 avril 2021.

CÔTÉ, Daniel. Gestion de l'équilibre coopératif : Cadre théorique, Économie et Solidarités, volume 38, numéro 1, 2007, p. 112- 126

DUGUID Fiona et George Karaphillis, Economic impact of the co-operative sector in Canada, [Fichier pdf], 2019, 17p. [Rapport fait pour Co-opertives and Mutuals].

Disponible au :

[https://canada.coop/sites/canada.coop/files/coop\\_gdp\\_report\\_english\\_web.pdf](https://canada.coop/sites/canada.coop/files/coop_gdp_report_english_web.pdf)

EISENHARDT, K. M. (1989). Building theories from case study research. Academy of Management Review, 14, 532-550

FAVREAU Louis et Lucie Fréchette. Mondialisation, économie sociale, développement local et solidarité internationale, Presse de l'université du Québec, 2002, 286 pages.

FÉDÉRATION DES COOPÉRATIVES DU NOUVEAU-QUÉBEC. « Historique », [en ligne], 2018. Disponible au : <http://www.fcnq.ca/fr/histoire>

FÉDÉRATION DES COOPÉRATIVES DU NOUVEAU-QUÉBEC. « Mission », [en ligne], 2018. Disponible au : <http://www.fcnq.ca/fr/mission>

FORTIN, M.-F. (dir.) (2006). Fondements et étapes du processus de recherche. Montréal: Chenelière Éducation.

FORTIN, M.-F. (1996). Le processus de la recherche: de la conception à la réalisation, Ville Mont-Royal: Décarie Éditeur inc.

GÉRIN-LAJOIE, Fanny. "LE QUÉBEC, CHAMPION MONDIAL DE L'ÉCONOMIE SOCIALE", Institut de Recherche et d'informations socioéconomiques, [en ligne], 14 Mars 2016. Disponible au : <https://iris-recherche.qc.ca/blogue/le-quebec-champion-mondial-de-l-economie-sociale>

GOUVERNEMENT DU CANADA - Projet de recherche sur les politiques. What We Need to Know About the Social Economy-A Guide for Policy Research, [Ficher pdf], Gouvernement du Canada, Juillet 2005, 44p. Disponible au : <http://www.envision.ca/pdf/SocialEconomy/ResearchGuide.pdf>

GRUET, Émilien- Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS). Pourquoi l'économie sociale devrait-elle se positionner face à la mesure d'impact social?, [En ligne], 2019. Disponible au : <https://tiess.ca/pourquoi-leconomie-sociale-devrait-elle-se-positionner-face-a-la-mesure-dimpact-social%E2%80%89>

HAMMOND KETILSON, L. & Macpherson, I. (MARCH 2001). "Aboriginal Co-operatives in Canada - Current Situation and Potential for Growth." Centre for the study of co-opératives University of Saskatchewan.

HAMMOND KETILSON, L. & Macpherson, I, Les coopératives autochtones au Canada, Études de cas, Ottawa, Juin 2001, 171p.

HOUSTON, John. Atautsikut/Leaving None Behind, [Film], Réalisateur : John Houston, Producteurs: Stephen Fielding, John Houston et Joe Michael, [Nunavik], The Grise Fiord Picture Company inc. & Houston Productions inc., 2019. Disponible au : <https://leavingnonebehind.com>

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. L'économie sociale au Québec - Portrait statistique 2016, [Fichier PDF], Québec, L'Institut, 2019, 224p. Disponible au : <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/economie-sociale-au-quebec-portrait-statistique-2016.pdf>

LANGEVIN-TÉTRAULT, Alexis. Les Autochtones et l'économie sociale au Québec : un portrait exploratoire - Cahiers de l'ARUC-ÉS, Université du Québec à Montréal, [En ligne], Septembre 2006. Disponible au : <https://depot.erudit.org/bitstream/004293dd/1/C-09-2006.pdf>

LEWIS, Mike. Créer de la richesse communautaire, 2006, 80p. [Rapport du Centre for Community Enterprise et du Canadian Centre for Community Renewal]

Makivik Corporation. Nunavik Maps, [En ligne], 1996. Disponible au : <https://www.makivik.org/nunavik-maps>

MARSHALL, C., & Rossman, G. B. (1989). Designing Qualitative Research. Newbury Park, CA: Sage.

MILES B. M., Huberman M. (1994). Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook. Second Edition. SAGE Publications

NATION UNIES. THE 17 GOALS, Département des Affaires Économiques et Sociales [En ligne], 2015. Disponible au : <https://sdgs.un.org/fr/goals>

OCDE. Global Action to promote Social and Solidarity Economy Ecosystems, [En ligne], 2020. Disponible au : <https://www.oecd.org/cfe/leed/social-economy/fpi-action.htm>

PETITCLERC, Martin « Les origines populaires de l'économie sociale au Québec : de l'encastrement à l'utopie », Revue du MAUSS permanente, 10 juin 2008 [en ligne]. <http://www.journaldumauss.net/./?Les-origines-populaires-de-l>

PAINTER, Marv, Kelly Lendsay, and Eric Howe, “Managing Saskatchewan’s Expanding Aboriginal Economic Gap,” Journal of Aboriginal Economic Development 1, no 2 (Winter 2000).

QUARTER, Jake, Laurie Mook and Ann Armstrong. Understanding the Social Economy: A Canadian Perspective, 21 novembre 2017, Univeristy of Toronto Press.

QUARTER, Jake and Laurie Mook, “An Interactive View of the Social Economy”, Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale, Vol. 1, No 1, Automne 2010, 16p.

REGISTRAIRE DES ENTREPRISES DU QUÉBEC. « Les différentes formes juridiques d'entreprises », Gouvernement du Québec, 2017. Disponible en ligne : <http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/demarrer/differentes-formes-juridiques/>

SENGUPTA, Ushnish. Indigenous Cooperatives in Canada: The Complex relationship between Cooperatives, Community Economic Development, Colonization, and Culture, 13 August 2015, Journal of entrepreneurial and organizational diversity, Volume 4, Issue 1 (2015) 121-152.

SOKCHIVENEATH TAING, Chhoan. “How Could Nunavik Cooperative Movement Contribute to Building A Cooperative Social Economy – Global Co-operation ?”, MMCCU 5210 - Emerging Global Economy & Society II, June 2019.

SOKCHIVENEATH TAING, Chhoan. “Nunavik Cooperatives Development: A resilient and adaptable model for communities”, Masters of Management, Cooperatives and Credit Unions, présenté to Sobey School of Business, Saint Mary’s University, October 2020.

Source OSBL, Impact du secteur, [En ligne], 2012-2013, Disponible au : <http://sourceosbl.ca/recherche-et-impact/impact-du-secteur>

STATISTIQUE CANADA. L'économie sociale des différentes régions rurales et urbaines : données probantes des organismes de bienfaisance enregistrés 2004, Série de documents de travail sur l'agriculture et le milieu rural, No 92, [Fichier PDF]. Statistique Canada, Mai 2010, 52p. Disponible au : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/21-601-m/21-601-m2010092-fra.pdf>

The National Aboriginal Economic Development Board. The Aboriginal Economic Benchmarking Report, [Fichier PDF], 2012, 36p. Disponible au: <http://www.naедb-cndea.com/reports/the-aboriginal-economic-benchmarking-report.pdf>

VAILLANCOURT, Yves. « Six enjeux concernant l'économie sociale au Québec et au Canada », The Philanthropist Journal, 18 février 2010, volume 23, pp. 44-50, Également

disponible en ligne : <https://thephilanthropist.ca/original-pdfs/Philanthropist-23-1-393.pdf>



## Annexes

### Annexe 1 : le Nunavik



Source: (Makivik Corporation, 1996)



## Annexe 2 : Obedjiwan (Opitciwan en atikamekw)



Source : CSSSPNQL, (2018)

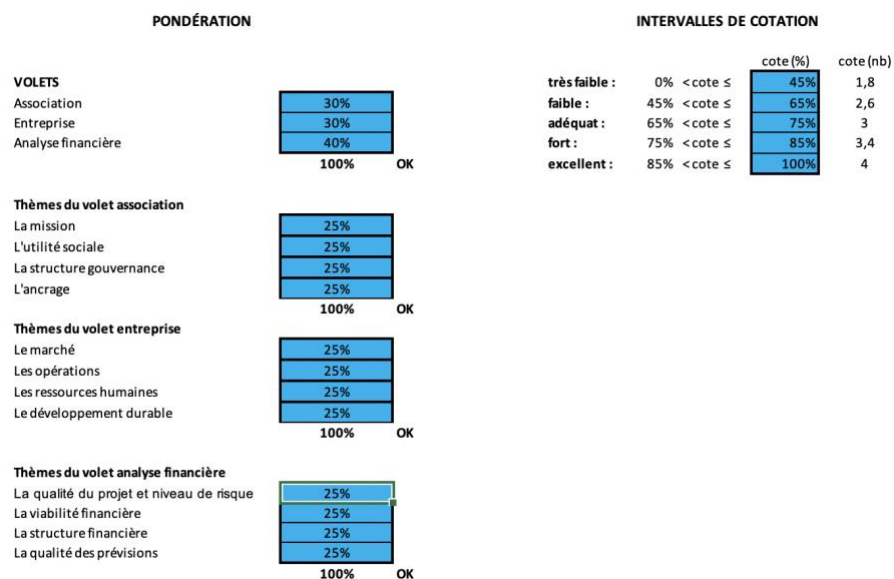
### Annexe 3 : Cotation des indicateurs (exemple de la composante A1 – Mission)

Thème 1- LA MISSION

| Indicateurs et éléments d'évaluation | Optimal (4)                                                                                                                                      | Conforme (3)                                                                                        | Fragile (2)                                                                                                                   | Déficient (1)                                                                                                                          | Cotes                                                                                                                                       |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identification du besoin             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Démonstration claire et documentée du besoin</li> </ul>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Démonstration peu documentée du besoin</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Argumentation conceptuelle sans démonstration du besoin</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Énoncé de mission vague</li> <li>Absence d'arguments mis à part l'activité elle-même</li> </ul> | <div>0</div> <div>0,5</div> <div>1</div> <div>1,5</div> <div>2</div> <div>2,5</div> <div>3</div> <div>3,5</div> <div>4</div> <div>N/A</div> |
| Pertinence de la solution proposée   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Démonstration claire et documentée de la solution</li> <li>Adéquation de l'action et du besoin</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Démonstration partielle de la solution</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Argumentation conceptuelle sans démonstration d'efficacité</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Absence significative d'arguments mis à part l'activité elle-même</li> </ul>                    | <div>0</div> <div>0,5</div> <div>1</div> <div>1,5</div> <div>2</div> <div>2,5</div> <div>3</div> <div>3,5</div> <div>4</div> <div>N/A</div> |
| Énoncé de mission-vision-valeurs     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Énoncé bien défini et centré sur le besoin ciblé</li> </ul>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Énoncé général, mais en lien avec le besoin ciblé</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Énoncé très large ne définissant pas clairement la finalité de l'entreprise</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aucune cohérence entre la mission et les activités</li> <li>Irréaliste</li> </ul>               | <div>0</div> <div>0,5</div> <div>1</div> <div>1,5</div> <div>2</div> <div>2,5</div> <div>3</div> <div>3,5</div> <div>4</div> <div>N/A</div> |
| Adhésion des membres à la mission    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mission connue et partagée par les membres</li> </ul>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mission peu connue par les membres</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Méconnaissance des membres de la mission</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Absence de consensus et d'adhésion à la mission</li> </ul>                                      | <div>0</div> <div>0,5</div> <div>1</div> <div>1,5</div> <div>2</div> <div>2,5</div> <div>3</div> <div>3,5</div> <div>4</div> <div>N/A</div> |
|                                      |                                                                                                                                                  |                                                                                                     |                                                                                                                               |                                                                                                                                        | MOYENNE = 0,00                                                                                                                              |

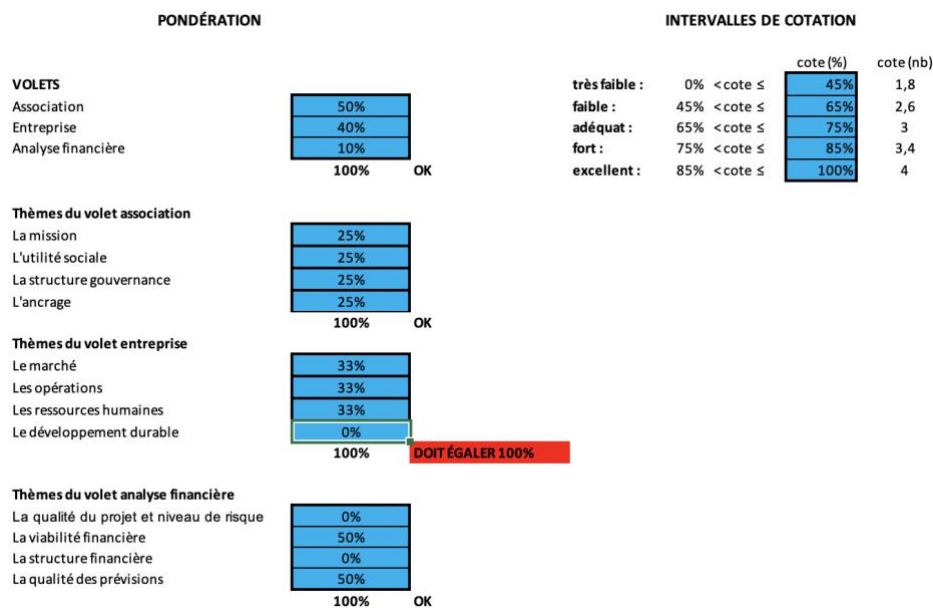
Source : Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale (RISQ et CAP Finance, 2017)

## Annexe 4 : Pondération du Guide d'analyse des entreprises d'économie



Source : Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale (RISQ et CAP Finance, 2017)

## Annexe 5 : Notre pondération



Source : Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale (RISQ et CAP Finance, 2017)

## Annexe 6 : Grille d'évaluation

| <b>NOM DE L'ENTREPRISE :</b> Entreprise WXYZ                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                   |                 |                 |  |          |                  |  |           |                  |  |        |                  |  |             |                   |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|--|----------|------------------|--|-----------|------------------|--|--------|------------------|--|-------------|-------------------|
| <b>No de dossier :</b> ABCD-1234                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                   |                 |                 |  |          |                  |  |           |                  |  |        |                  |  |             |                   |
| ANALYSE PAR VOIETS                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                   |                 |                 |  |          |                  |  |           |                  |  |        |                  |  |             |                   |
| <p><b>VOLET ASSOCIATION</b></p> <p>PONDÉRATION : 50%</p> <p>COTE : %</p>        | <p><b>RÉSULTAT GLOBAL</b></p> <p>COTE : %</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                   |                 |                 |  |          |                  |  |           |                  |  |        |                  |  |             |                   |
| <p><b>VOLET ENTREPRISE</b></p> <p>PONDÉRATION : 40%</p> <p>COTE : %</p>         | <p style="text-align: center;"><b>Légende</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tbody> <tr> <td style="background-color: red; width: 20px;"></td> <td>très faible :</td> <td>0% &lt; cote ≤ 45%</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #f4cccc; width: 20px;"></td> <td>faible :</td> <td>45% &lt; cote ≤ 65%</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #fff2cc; width: 20px;"></td> <td>adéquat :</td> <td>65% &lt; cote ≤ 75%</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9ead3; width: 20px;"></td> <td>fort :</td> <td>75% &lt; cote ≤ 85%</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #bcbddc; width: 20px;"></td> <td>excellent :</td> <td>85% &lt; cote ≤ 100%</td> </tr> </tbody> </table> |                   | très faible :   | 0% < cote ≤ 45% |  | faible : | 45% < cote ≤ 65% |  | adéquat : | 65% < cote ≤ 75% |  | fort : | 75% < cote ≤ 85% |  | excellent : | 85% < cote ≤ 100% |
|                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | très faible :     | 0% < cote ≤ 45% |                 |  |          |                  |  |           |                  |  |        |                  |  |             |                   |
|                                                                                 | faible :                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 45% < cote ≤ 65%  |                 |                 |  |          |                  |  |           |                  |  |        |                  |  |             |                   |
|                                                                                 | adéquat :                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 65% < cote ≤ 75%  |                 |                 |  |          |                  |  |           |                  |  |        |                  |  |             |                   |
|                                                                                 | fort :                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 75% < cote ≤ 85%  |                 |                 |  |          |                  |  |           |                  |  |        |                  |  |             |                   |
|                                                                                 | excellent :                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 85% < cote ≤ 100% |                 |                 |  |          |                  |  |           |                  |  |        |                  |  |             |                   |
| <p><b>VOLET ANALYSE FINANCIÈRE</b></p> <p>PONDÉRATION : 10%</p> <p>COTE : %</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                   |                 |                 |  |          |                  |  |           |                  |  |        |                  |  |             |                   |
| ANALYSE PAR THÈME                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                   |                 |                 |  |          |                  |  |           |                  |  |        |                  |  |             |                   |
|                                                                                 | 0%    10%    20%    30%    40%    50%    60%    70%    80%    90%    100%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                   |                 |                 |  |          |                  |  |           |                  |  |        |                  |  |             |                   |
| La mission                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                   |                 |                 |  |          |                  |  |           |                  |  |        |                  |  |             |                   |
| L'utilité sociale                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                   |                 |                 |  |          |                  |  |           |                  |  |        |                  |  |             |                   |
| La structure gouvernance                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                   |                 |                 |  |          |                  |  |           |                  |  |        |                  |  |             |                   |
| L'ancrage                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                   |                 |                 |  |          |                  |  |           |                  |  |        |                  |  |             |                   |
| Le marché                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                   |                 |                 |  |          |                  |  |           |                  |  |        |                  |  |             |                   |
| Les opérations                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                   |                 |                 |  |          |                  |  |           |                  |  |        |                  |  |             |                   |
| Les ressources humaines                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                   |                 |                 |  |          |                  |  |           |                  |  |        |                  |  |             |                   |
| Le développement durable                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                   |                 |                 |  |          |                  |  |           |                  |  |        |                  |  |             |                   |
| La qualité du projet et niveau de risque                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                   |                 |                 |  |          |                  |  |           |                  |  |        |                  |  |             |                   |
| La viabilité financière                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                   |                 |                 |  |          |                  |  |           |                  |  |        |                  |  |             |                   |
| La structure financière                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                   |                 |                 |  |          |                  |  |           |                  |  |        |                  |  |             |                   |
| La qualité des prévisions                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                   |                 |                 |  |          |                  |  |           |                  |  |        |                  |  |             |                   |

Source : Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale (RISQ et CAP Finance, 2017)

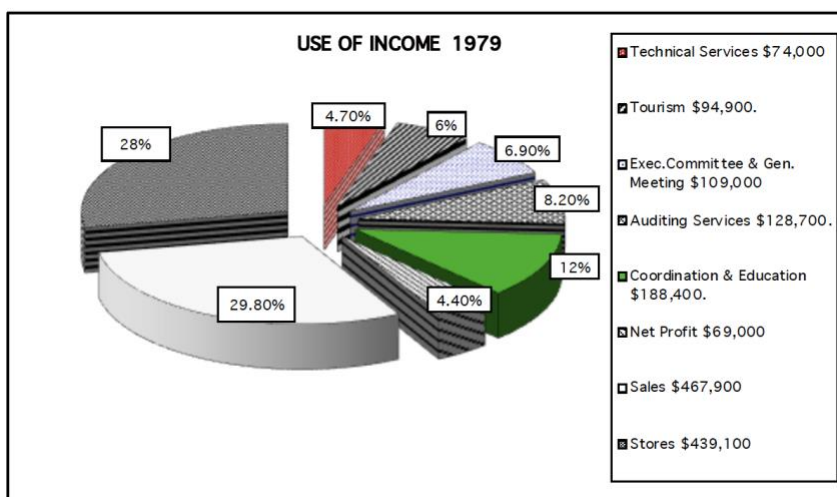
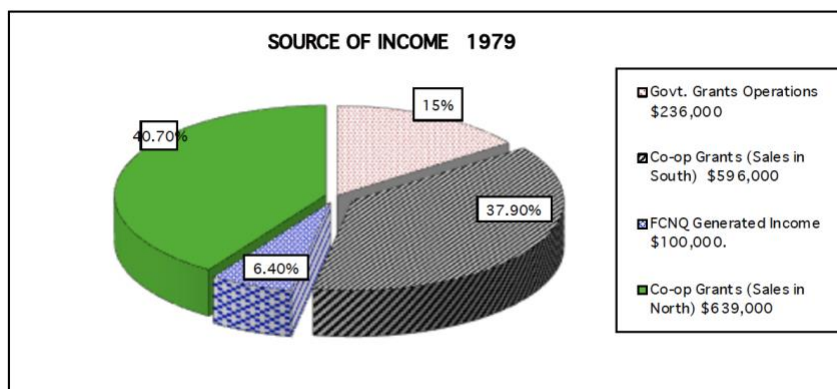
## Annexe 7 : Analyses 2019 FCNQ

### 14 Co-operatives, FCNQ and its Subsidiaries Activities / Services to Members

| Activities provided by 14 Co-ops in Nunavik                    | Local 14 cooperatives based in 14 communities of Nunavik |             |           |            |            |            |                  |            |           |               |            |           |           |           |                       |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------|-----------|------------|------------|------------|------------------|------------|-----------|---------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------------------|
|                                                                | Puvimittuq                                               | Kuujuuaapik | Iqjivik   | Salluit    | Inukjuak   | Kuujuuaq   | Kangiqsuallujuaq | Kangirsuk  | Aupaluk   | Kangiqsuujuaq | Akutivik   | Quaqtaq   | Umiujuaq  | Tasiujuaq |                       |
| °Administration-banking (basic services)                       | √                                                        | √           | √         | √          | √          | √          | √                | √          | √         | √             | √          | √         | √         | √         |                       |
| °Inuit art                                                     | √                                                        | √           | √         | √          | √          | √          | √                | √          | √         | √             | √          | √         | √         | √         |                       |
| °Store                                                         | √                                                        | √           | √         | √          | √          | √          | √                | √          | √         | √             | √          | √         | √         | √         |                       |
| °Hotel                                                         | √                                                        | √           | √         | √          | √          | √          | √                | √          | √         | √             | √          | √         | √         | √         |                       |
| °Gas & Oil (Distributor)                                       | √                                                        | √           | √         | √          | √          |            | √                | √          | √         | √             | √          |           | √         |           |                       |
| °Real Estate                                                   | √                                                        | √           |           |            |            | √          |                  |            |           |               |            |           |           |           |                       |
| °Post office                                                   | √                                                        |             | √         |            | √          |            | √                | √          | √         |               | √          | √         |           |           |                       |
| °Cable TV                                                      | √                                                        | √           | √         | √          | √          | √          | √                | √          | √         | √             | √          | √         | √         | √         | √                     |
| °Tourism                                                       |                                                          |             |           |            |            | √          | √                |            |           |               |            |           |           |           |                       |
| °Ski-doo shop                                                  | √                                                        |             |           |            |            |            |                  |            |           |               |            |           |           |           |                       |
| °Dépanneur                                                     | √                                                        |             |           |            |            |            |                  |            |           |               |            |           |           |           |                       |
| °Gas station                                                   | √                                                        |             |           |            |            | √          |                  |            |           |               |            |           |           |           |                       |
| °Ready-to-eat-concept                                          | -                                                        |             |           | √          | √          | √          |                  |            |           |               |            |           |           |           |                       |
| °Restaurant                                                    | √                                                        |             |           |            |            |            |                  |            |           |               |            |           |           |           |                       |
| <b>Nunavik Population (2013 without non-Inuit)</b>             | 1,780                                                    | 665         | 395       | 1,385      | 1,670      | 2,535      | 930              | 590        | 215       | 725           | 665        | 385       | 470       | 310       | <b>12,720</b>         |
| <b>2019 -Members by Co-ops</b>                                 | 2,531                                                    | 1,437       | 493       | 1,565      | 1,359      | 2,795      | 1,049            | 491        | 316       | 584           | 659        | 326       | 382       | 350       | <b>14,337</b>         |
| <b>2019 -Co-ops Employees (full &amp; part time, seasonal)</b> | 176                                                      | 82          | 106       | 229        | 134        | 141        | 100              | 95         | 61        | 64            | 62         | 98        | 56        | 77        | <b>1,481</b>          |
| <b>2019 -Salary Mass (\$)</b>                                  | 3,514,743                                                | 1,276,036   | 610,644   | 2,277,439  | 2,143,619  | 1,452,647  | 1,083,370        | 870,474    | 501,617   | 960,650       | 1,017,097  | 524,201   | 648,858   | 279,679   | <b>\$ 17,161,074</b>  |
| <b>2019 -Cooperatives Revenues</b>                             | 26,512,231                                               | 10,843,495  | 6,072,505 | 18,212,675 | 20,276,903 | 15,998,163 | 10,140,467       | 6,301,097  | 3,372,984 | 10,338,923    | 7,530,523  | 5,278,364 | 6,590,902 | 4,096,175 | <b>\$ 151,565,407</b> |
| <b>2019 -Cooperatives Assets</b>                               | 46,592,869                                               | 13,901,436  | 8,330,900 | 25,168,447 | 27,895,878 | 18,080,187 | 13,462,258       | 10,141,973 | 8,898,483 | 14,444,932    | 12,396,597 | 7,379,346 | 7,402,118 | 5,284,096 | <b>\$ 219,379,520</b> |
| <b>2019 -FCNQ Revenues consolidated</b>                        |                                                          |             |           |            |            |            |                  |            |           |               |            |           |           |           | <b>\$ 349,375,477</b> |
| <b>2019 -FCNQ Assets consolidated</b>                          |                                                          |             |           |            |            |            |                  |            |           |               |            |           |           |           | <b>\$ 348,630,692</b> |

Source : FCNQ

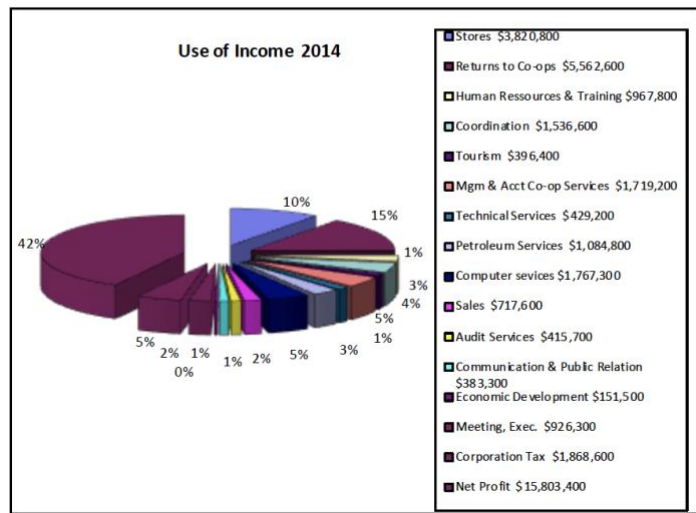
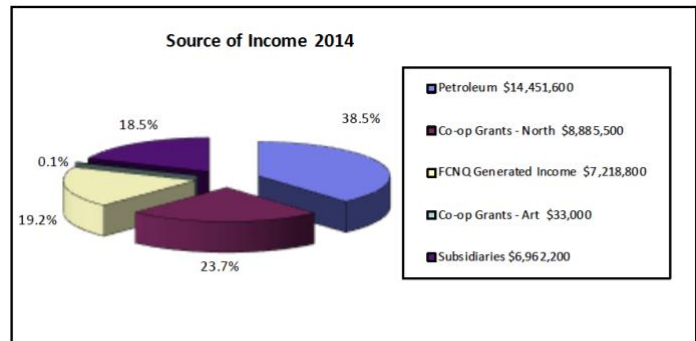
## Annexe 8 : Sources de revenus et leurs allocations en 1979



Source : Growing with coops » de la FCNQ, 2015

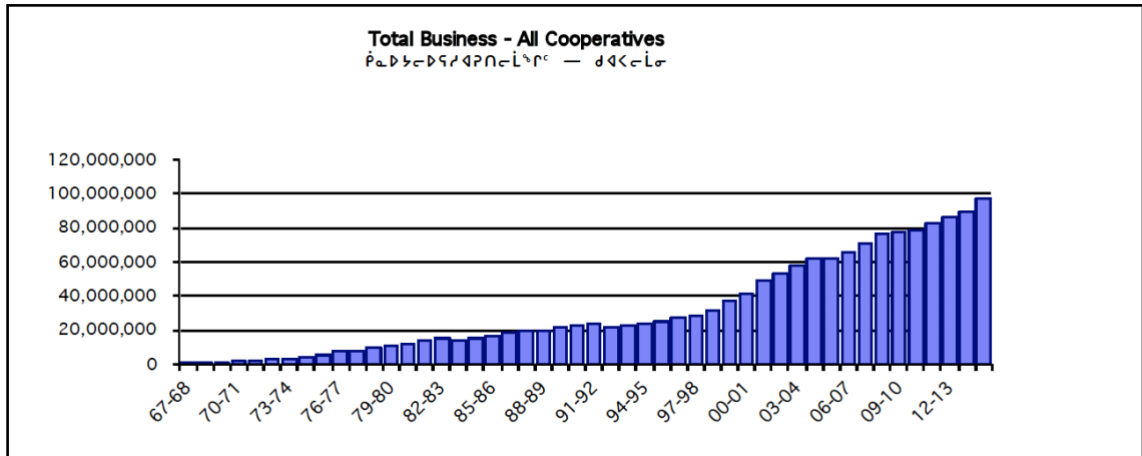


# Annexe 9 : Sources de revenus et leurs allocations en 2014



Source : Growing with coops » de la FCNQ, 2015

# Annexe 10 : La performance des coopératives membres au cours des années



Source: « Growing with coops » de la FCNQ, 2015

## Annexe 11 : Cotation des indicateurs de la composante A1 (mission) évaluée dans la grille pour la FCNQ

Thème 1- LA MISSION

| Indicateurs et éléments d'évaluation | Optimal (4)                                                                                                                                      | Conforme (3)                                                                                        | Fragile (2)                                                                                                                   | Déficient (1)                                                                                                                          | Cotes |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Identification du besoin             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Démonstration claire et documentée du besoin</li> </ul>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Démonstration peu documentée du besoin</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Argumentation conceptuelle sans démonstration du besoin</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Énoncé de mission vague</li> <li>Absence d'arguments mis à part l'activité elle-même</li> </ul> | 4     |
| Pertinence de la solution proposée   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Démonstration claire et documentée de la solution</li> <li>Adéquation de l'action et du besoin</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Démonstration partielle de la solution</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Argumentation conceptuelle sans démonstration d'efficacité</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Absence significative d'arguments mis à part l'activité elle-même</li> </ul>                    | 4     |
| Énoncé de mission-vision-valeurs     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Énoncé bien défini et centré sur le besoin ciblé</li> </ul>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Énoncé général, mais en lien avec le besoin ciblé</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Énoncé très large ne définissant pas clairement la finalité de l'entreprise</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aucune cohérence entre la mission et les activités</li> <li>Irréaliste</li> </ul>               | 4     |
| Adhésion des membres à la mission    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mission connue et partagée par les membres</li> </ul>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mission peu connue par les membres</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Méconnaissance des membres de la mission</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Absence de consensus et d'adhésion à la mission</li> </ul>                                      | 3,5   |

MOYENNE = 3,88

Source : Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale (RISQ et CAP Finance, 2017)



## Annexe 12 : Plan quinquennal 2020-2024



Source : FNCQ, 2019

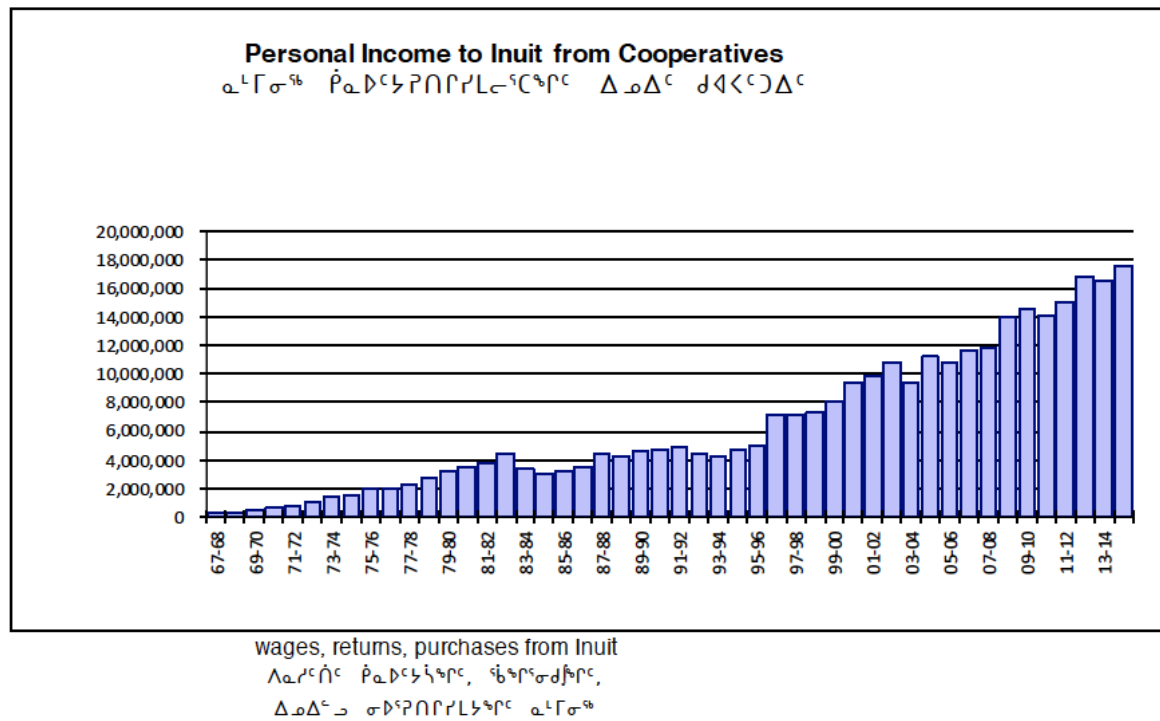
## Annexe 13 : Cotation des indicateurs de la composante A2 (utilité sociale) évaluée dans la grille pour la FCNQ

Thème 2 - UTILITÉ SOCIALE

| Indicateurs et éléments d'évaluation                                | Optimal (4)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Conforme (3)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Fragile (2)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Déficient (1)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Cotes |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Utilité sociale à forte composante économique                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Adéquation entre les activités et le besoin solidement documentée</li> <li>Nombre élevé d'emplois créés ou maintenus pour une population sans alternative</li> <li>Produits ou services importants offerts à la communauté</li> <li>Investissement important dans la communauté</li> <li>Réduction importante du coût du produit ou service</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Contribution significative attendue de l'activité relative au besoin de la communauté</li> <li>Nombre considérable d'emplois créés ou maintenus</li> <li>Produits ou services utiles offerts à la communauté</li> <li>Investissement notable dans la communauté</li> <li>Réduction significative du coût du produit ou service</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Taille d'activité visée semble pertinente, mais doute notable sur la capacité réelle de l'entreprise de l'atteindre</li> <li>Petit nombre d'emplois créés ou maintenus</li> <li>Produits ou services nouveaux rendus disponibles à la communauté</li> <li>Investissement mineur dans la communauté</li> <li>Réduction marginale du coût du produit ou service</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Taille d'activité ayant un impact que sur une minorité insuffisante des personnes touchées</li> <li>Absence significative de retombées à dimension économique</li> </ul>                                                                                                                  | 4     |
| Égalité et développement humain                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Effet significatif de lutte à la pauvreté</li> <li>Effet important sur l'inclusion des populations en difficulté</li> <li>Contribution solide à la cohésion sociale</li> <li>Effet majeur sur la communauté</li> </ul>                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Effet clair de lutte à la pauvreté</li> <li>Effet notable sur l'inclusion des populations en difficulté</li> <li>Contribution réelle à la cohésion sociale</li> <li>Effet positif sur la communauté</li> </ul>                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Effet léger de lutte à la pauvreté</li> <li>Effet sur l'inclusion des populations en difficulté</li> <li>Contribution faible à la cohésion sociale</li> <li>Aucun effet sur la communauté</li> <li>Impact limité sur les conditions de vie</li> </ul>                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aucun impact sur la lutte à la pauvreté</li> <li>Peu d'effet sur l'inclusion des populations en difficulté</li> <li>Aucune contribution à la cohésion sociale</li> <li>Pas d'impact sur l'amélioration des conditions de vie</li> <li>Effet négatif possible sur la communauté</li> </ul> | 4     |
| Lien social et démocratie locale                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Création importante de liens sociaux</li> <li>Insertion majeure dans des réseaux de proximité</li> <li>Réduction marquée de l'isolement social</li> <li>Création de dynamiques collectives</li> <li>Haut niveau d'entraide, d'échanges locaux et d'échanges de savoirs</li> </ul>                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Création réelle de liens sociaux</li> <li>Insertion dans des réseaux de proximité</li> <li>Réduction de l'isolement social</li> <li>Création de collectifs</li> <li>Niveau significatif d'entraide, d'échanges locaux et d'échanges de savoirs</li> </ul>                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Faible création de liens sociaux</li> <li>Insertion légère dans des réseaux de proximité</li> <li>Réduction limitée de l'isolement social</li> <li>Peu ou pas de création de collectifs</li> <li>Faible niveau d'entraide, d'échanges locaux et d'échanges de savoirs</li> </ul>                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Absence significative de démonstration ou indications claires d'effet négatif</li> </ul>                                                                                                                                                                                                  | 4     |
| Contribution à l'innovation sociale, économique et institutionnelle | <ul style="list-style-type: none"> <li>Découverte partenariale de besoins émergents importants</li> <li>Innovation majeure dans une offre de service adaptée</li> <li>Construction de nouveaux partenariats structurants</li> </ul>                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Découverte de besoins émergents</li> <li>Innovation opérationnelle dans une offre de service adaptée</li> <li>Construction de nouveaux partenariats opérationnels</li> </ul>                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Réponse à des besoins connus, mais réels</li> <li>Innovation tactique dans l'offre de service</li> <li>Aucun nouveau partenariat</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aucune innovation réelle dans la formulation de la solution proposée</li> </ul>                                                                                                                                                                                                           | 4     |
| Utilité sociale «interne»                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Démonstration claire et documentée de cohésion sociale interne et externe à l'entreprise</li> <li>Efforts importants de formation des membres</li> <li>Forte présence de bénévolat</li> <li>Application large de règles démocratiques adaptées et fonctionnelles</li> </ul>                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Argumentaire solide pour un projet de démarrage, illustré par le groupe promoteur</li> <li>Efforts notables de formation des membres</li> <li>Bonne présence de bénévolat</li> <li>Application de règles démocratiques adaptées</li> </ul>                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Théoriquement démontré pour un projet en démarrage</li> <li>Faibles efforts de formation des membres</li> <li>Peu de bénévolat</li> <li>Application minimale de règles démocratiques</li> </ul>                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Indications d'une culture d'initiative isolée ou d'absence de cohésion du groupe promoteur</li> <li>Aucune formation des membres</li> <li>Aucun bénévolat</li> <li>Application artificielle ou de façade de règles démocratiques</li> </ul>                                               | 4     |
| MOYENNE = 4,00                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |       |

Source : Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale (RISQ et CAP Finance, 2017)

## Annexe 14 : Revenus personnels Inuit



Source: « Growing with coops » de la FCNQ, 2015

## Annexe 15 : Cotation des indicateurs de la composante A3 (gouvernance) évaluée dans la grille pour la FCNQ

Thème 3 - LA GOUVERNANCE

| Indicateurs et éléments d'évaluation               | Optimal (4)                                                                                                                                                                                                                                          | Conforme (3)                                                                                                                                                                                                                                                       | Fragile (2)                                                                                                                                                                                                                                                                             | Déficient (1)                                                                                                                                                                                                                                     | Cotes |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| <b>Vitalité associative</b>                        |                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                   |       |
| Nature du membership                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Membership large, diversifié et engagé de manière intense</li> </ul>                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Membership restreint, mais englobant les acteurs de l'entreprise avec engagement</li> </ul>                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Membership large, mais diffus, sans engagement réel</li> </ul>                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gouvernance d'un petit groupe sans ancrage ni représentation</li> </ul>                                                                                                                                    | 4     |
| Mixité des membres                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Atteinte de la mixité tant sur le plan de l'équilibre des genres que des groupes minoritaires de la communauté</li> </ul>                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Recherche d'un équilibre sur le plan de la représentation des femmes et des personnes immigrantes</li> </ul>                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Manque d'effort pour assurer la représentation équitable des femmes et des personnes immigrantes</li> </ul>                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Très grande homogénéité des membres et absence de volonté ou d'engagement à assurer une meilleure mixité</li> </ul>                                                                                        | 4     |
| Légitimité du conseil d'administration (CA)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Conseil diversifié</li> <li>Représentant bien les membres et les parties prenantes de l'entreprise</li> <li>Mode de sélection officiel et transparent</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Conseil représentant bien les parties prenantes de l'entreprise</li> <li>Mode de sélection officiel</li> </ul>                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Représentativité incomplète des membres et parties prenantes de l'organisation</li> <li>Groupe homogène et issu du même secteur que le projet</li> </ul>                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Conseil constitué d'un petit groupe complice, mais fermé</li> </ul>                                                                                                                                        | 4     |
| Diversité des expertises                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Expertises pertinentes, diversifiées et complémentaires</li> <li>Bon équilibre mission-opérations</li> <li>Bonne stabilité des décideurs</li> <li>Cycle de renouvellement efficace</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Expertises requises</li> <li>Peu de rigueur dans le respect des mandats et dans la reddition de comptes</li> <li>Stabilité de l'équipe de décideurs mais peu de relève</li> </ul>                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Expertises incomplètes, mais intention ferme de diversifier les expertises au conseil</li> <li>Faible équilibre mission-opérations</li> <li>Peu ou pas de vacances aux postes du d'administrateurs</li> <li>Haut rythme de changement</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Absence significative des expertises requises</li> <li>Peu de conscience de l'équilibre mission-opérations</li> <li>Instances occupées de manière incomplète</li> <li>Haut rythme de changement</li> </ul> | 4     |
| Prise en charge collective                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Règles claires et respectées</li> <li>Culture et mécanismes officiels d'appui sur l'entrepreneuriat collectif</li> </ul>                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Règles claires, mais pratiques non officielles</li> <li>Culture d'entrepreneuriat collectif, mais processus démocratique à bonifier</li> </ul>                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Règles peu adaptées à l'entreprise</li> <li>Culture d'entrepreneuriat collectif à renforcer</li> </ul>                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Peu de connaissances des règles de gouvernance</li> <li>Projet d'un petit groupe fermé</li> </ul>                                                                                                          | 4     |
| Intégration et formation                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Processus officiel, appliqué et documenté de formation des administrateurs</li> </ul>                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Processus officiel de formation des administrateurs</li> </ul>                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Processus non officiel de formation des administrateurs</li> </ul>                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aucune structure d'accueil et de formation des administrateurs</li> </ul>                                                                                                                                  | 2     |
| <b>Pratiques de gouvernance</b>                    |                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                   |       |
| Pratiques de reddition de comptes et de décision   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Prise de décision efficace et processus officiel</li> <li>Bonnes pratiques structurées de communication aux membres de l'organisation</li> <li>Solide documentation des décisions et des objectifs</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bonne prise de décision, mais non officielle</li> <li>Bonnes pratiques de communication aux membres de l'organisation, mais occasionnelles</li> <li>Solide documentation complète des décisions et des objectifs</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Prise de décision lente</li> <li>Reddition de comptes limitée aux administrateurs</li> <li>Documentation légère et incomplète des objectifs et des décisions</li> </ul>                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Prise de décision reposant sur la direction</li> <li>Lacunes importantes dans la reddition de comptes</li> <li>Documentation fragmentaire permettant peu de suivi des décisions</li> </ul>                 | 3,5   |
| Partage des rôles entre le conseil et la direction | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mandats clairs et définis</li> <li>Bon soutien à l'équipe de direction</li> <li>Communications claires</li> <li>Communauté de vision</li> </ul>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rôles connus, mais non officiels</li> <li>Bon fonctionnement du CA avec la direction</li> <li>Communauté de vision</li> </ul>                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Partage vague des mandats</li> <li>Tensions significatives entre administrateurs et gestionnaires</li> </ul>                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Concentration indue des décisions entre les mains d'une seule personne</li> </ul>                                                                                                                          | 3,5   |
| Fonctionnement conseil d'administration            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Réunions du CA fréquentes et efficaces</li> <li>Bonne connaissance des dossiers (exige de l'information à jour de la part de la direction)</li> </ul>                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Réunions du CA régulières et actives sur demande de la direction</li> <li>Bien au fait des dossiers et des facteurs critiques</li> </ul>                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>CA relativement engagé</li> <li>Connaissance de son rôle</li> </ul>                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rencontres rares et peu flexibles</li> <li>Suivi du CA plus ou moins présent ou pas de suivi</li> <li>Faible implication</li> <li>Administrateurs passifs</li> </ul>                                       | 3     |



Source : Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale du RISQ et CAP Finance (2017)

## Annexe 16 : Cotation des indicateurs de la composante A4 (ancrage) évaluée dans la grille pour la FCNQ

Thème 4 - ANCRAGE TERRITORIAL ET SECTORIEL

| Indicateurs et éléments d'évaluation                                                    | Optimal (4)                                                                                                                                                                                                        | Conforme (3)                                                                                                                                                                                                                             | Fragile (2)                                                                                                                                                                                          | Déficient (1)                                                                                                                                                                         | Cotes          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Satisfaction et reconnaissance dans la communautés                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Documentation des besoins par des autorités externes au projet</li> <li>Satisfaction connue, démontrée par témoignage, et positive pour une entreprise existante</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Documentation interne éloquentes des besoins pour la communauté</li> <li>Satisfaction connue et exprimée par témoignage pour un projet de démarrage</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entreprise engagée dans son milieu démontrant un certain leadership</li> <li>Satisfaction démontrée que théoriquement pour un projet</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Peu de concordance avec les besoins du milieu</li> <li>Activité existante sans expression positive de satisfaction de la communauté</li> </ul> | 4              |
| Appuis tangibles posés par les acteurs du milieu                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Soutien de la communauté fort documenté</li> <li>Implication du milieu au sein des instances</li> <li>Encadrement technique pertinent et soutenu des partenaires</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Intérêt démontré par plusieurs intervenants de la communauté</li> <li>Appui du milieu par le prêt de ressources ou d'expertise</li> <li>Encadrement technique régulier des partenaires</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Appui moral des partenaires du milieu confirmant la concordance du projet avec les besoins</li> <li>Encadrement technique ponctuel des partenaires</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aucun témoignage de soutien</li> <li>Absence ou non-pertinence de l'encadrement technique</li> </ul>                                           | 4              |
| Adéquation entre les activités de l'entreprise et les stratégies de développement local | <ul style="list-style-type: none"> <li>Liens directs avec le plan de développement local</li> </ul>                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Liens indirects avec le plan de développement local</li> </ul>                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aucun lien avec le plan de développement local</li> </ul>                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Projet en concurrence avec une ou plusieurs initiatives locales</li> </ul>                                                                     | 4              |
| Liens avec les réseaux sectoriels                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Appui d'un regroupement sectoriel</li> <li>Membre d'une fédération ou d'un regroupement</li> </ul>                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Membre d'une fédération ou d'un regroupement, mais sans appui formellement exprimé</li> </ul>                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entreprise ayant l'intention de s'affilier à une fédération ou à un regroupement</li> </ul>                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entreprise isolée et peu d'engagement dans les structures de représentation sectorielle</li> </ul>                                             | 4              |
| Soutien financier local                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Forte présence des partenaires locaux au financement du projet de l'entreprise</li> </ul>                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Présence de certains partenaires locaux au financement du projet d'entreprise</li> </ul>                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Présence timide de quelques partenaires locaux au financement du projet de l'entreprise</li> </ul>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Absence de partenaires locaux ou sectoriels au financement du projet de l'entreprise</li> </ul>                                                | 4              |
|                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                       | MOYENNE = 4,00 |

Source : Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale du RISQ et CAP Finance (2017)

## Annexe 17 : Cotation des indicateurs de la composante E1 (marché) évaluée dans la grille pour la FCNQ

Thème 5- LE MARCHÉ

| Indicateurs et éléments d'évaluation                 | Optimal (4)                                                                                                                                                                                                | Conforme (3)                                                                                                                                                                                     | Fragile (2)                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Déficient (1)                                                                                                                                                                            | Cotes          |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Évaluation de la demande                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Très bonne connaissance du marché et du secteur</li> <li>Clientèle croissante et solvable</li> <li>Contrats de service fermes ou stables (État ou privé)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Documentation interne claire du marché</li> <li>Clientèle stable, fidèle et très ciblée ou captive</li> <li>Contrats ou subventions récurrents</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bonne connaissance du marché</li> <li>Pas de stratégie établie</li> <li>Marché mature offrant quelques opportunités</li> <li>Dépendance à un trop petit nombre de clients</li> <li>Probabilité d'obtention de contrats ou de subventions récurrents</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Faible connaissance du marché</li> <li>Marché saturé</li> <li>Clientèle mal définie</li> </ul>                                                    | 4              |
| Évaluation de la concurrence                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bonnes parts de marché public ou privé</li> <li>Capacité d'agir sur le prix de vente en fonction de la hausse de coûts</li> <li>Peu de concurrence</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Niche particulière claire et solvable</li> <li>Quelques concurrents</li> <li>Certaine capacité d'influence sur les prix</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bon rapport qualité-prix, mais offrant peu de flexibilité</li> <li>Concurrence bien établie</li> </ul>                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ne démontre pas d'avantages marqués</li> <li>Produits coûteux</li> <li>Forte concurrence</li> <li>Aucun contrôle sur les prix de vente</li> </ul> | 4              |
| Positionnement de l'entreprise dans son marché       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Position de leader, monopole local</li> <li>Précurseur dans l'offre du service</li> </ul>                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Position stratégique précise</li> <li>Forte compétitivité face à la concurrence</li> <li>Avantages stratégiques clairs</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Position de tension</li> <li>Doit évoluer vers un positionnement clair</li> <li>Révision de l'image requise</li> </ul>                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Positionnement à réviser</li> <li>Stratégie obscure</li> <li>Faiblesse importante</li> </ul>                                                      | 4              |
| Qualité de la stratégie marketing                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie de promotion et commercialisation bien établie</li> </ul>                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de mise en marché bien crédible</li> </ul>                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de mise en marché élémentaire et peu adapté aux besoins du marché</li> </ul>                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Faible stratégie de commercialisation</li> <li>Éléments manquants</li> <li>Mix marketing peu articulé</li> </ul>                                  | 3              |
| Qualité des ressources affectées à la mise en marché | <ul style="list-style-type: none"> <li>Personnel doté d'expertise, expérimenté et engagé</li> <li>Présence et utilisation régulière d'outils de gestion de très bonne qualité</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Personnel doté d'expertise et engagé</li> <li>Présence et utilisation régulière d'outils de gestion pouvant être optimisés</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Personnel engagé, mais avec des compétences à renforcer</li> <li>Peu d'outils de gestion, utilisation sporadique</li> </ul>                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aucune équipe de commercialisation</li> <li>Absence d'outils de communication et de gestion du marketing</li> </ul>                               | 3,5            |
|                                                      |                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                          | MOYENNE = 3,70 |

Source : Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale du RISQ et CAP Finance (2017)

## Annexe 18 : Cotation des indicateurs de la composante E2 (opérations) évaluée dans la grille pour la FCNQ

Thème 6 - LES OPÉRATIONS

| Indicateurs et éléments d'évaluation     | Optimal (4)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Conforme (3)                                                                                                                                                                                                                                                                          | Fragile (2)                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Déficient (1)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Cotes          |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Équipements de production et aménagement | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bonne qualité, productifs et entretenus</li> <li>Capacité conforme aux objectifs de production à long terme</li> </ul>                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Qualité et productivité validés</li> <li>Capacité conforme aux objectifs de production à moyen terme</li> </ul>                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Qualité et productivité incertaine</li> <li>Capacité conforme aux objectifs de production à court terme</li> </ul>                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Absence significative de documentation</li> <li>Capacité non conforme aux objectifs de production</li> </ul>                                                                                                                                                                                    | 4              |
| Réseau et coût d'approvisionnement       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Connus, stables, documentés et contrôlés</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Connus, stables, documentés</li> </ul>                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Connus et documentés, stabilité incertaine</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Réseau inconnu ou relations tendues</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                  | 4              |
| Maîtrise des processus de production     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Adéquation entre complexité et compétences documentée</li> <li>Maîtrise partagée par une équipe</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan court terme clair pour assurer l'implantation des processus</li> <li>Maîtrise partagée par peu de personnes</li> </ul>                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nouvelle technologie à sécuriser</li> <li>Maîtrise dépendant d'un seul individu</li> </ul>                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Incertitude ou procédés désuets</li> <li>Maîtrise des processus à démontrer</li> </ul>                                                                                                                                                                                                          | 4              |
| Maîtrise des coûts de production         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Maîtrise des coûts démontrée, cohérence avec budget</li> <li>Prévisions stables et contrôlées</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Coûts connus</li> <li>Cohérence avec budget</li> <li>Prévisions incertaines</li> </ul>                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Coûts connus</li> <li>Exigeant une révision à la baisse</li> <li>Peu de contrôle sur le marché des approvisionnements</li> </ul>                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Coûts mal documenté, mal maîtrisé</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                    | 4              |
| Systèmes de gestion et de contrôle       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bien établis et bien suivis</li> <li>Bien documentés</li> <li>Bien communiqués</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bien établis, procédure claire</li> <li>Documentation fragile</li> <li>Peu de communication</li> </ul>                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fragmentaire, à bonifier</li> <li>Mal documentés</li> <li>Mal communiqués</li> </ul>                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Inexistants, trop partiels ou négligés</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                               | 4              |
| Plan de mise en œuvre                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan articulé et réaliste présentant les obstacles et le cheminement critique</li> <li>Vision claire des interactions requises entre promoteurs partenaires et fournisseurs par la présence d'ententes écrites</li> <li>Présentation documentée de l'ordonnancement critique des actions et des délais de réalisation</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan articulé et réaliste</li> <li>Vision claire des interactions requises des promoteurs avec leurs partenaires et leurs fournisseurs</li> <li>Vision claire de l'ordonnancement critique des actions et des délais de réalisation</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Maîtrise approximative des étapes critiques</li> <li>Sensibilité claire pour l'importance des bons rapports et de la cohésion avec les partenaires et les fournisseurs</li> <li>Maîtrise démontrée de l'ordonnancement critique des actions mais application informelle</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Manque de conscience des obstacles et du cheminement critique</li> <li>Manque de prise en considération des exigences et des délais des partenaires et fournisseurs</li> <li>Absence de conscience des étapes critiques et des délais requis dans la réalisation cohérente du projet</li> </ul> | 4              |
|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | MOYENNE = 4,00 |

Source : Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale du RISQ et CAP Finance (2017)

## Annexe 19 : Cotation des indicateurs de la composante E3 (ressources humaines) évaluée dans la grille pour la FCNQ

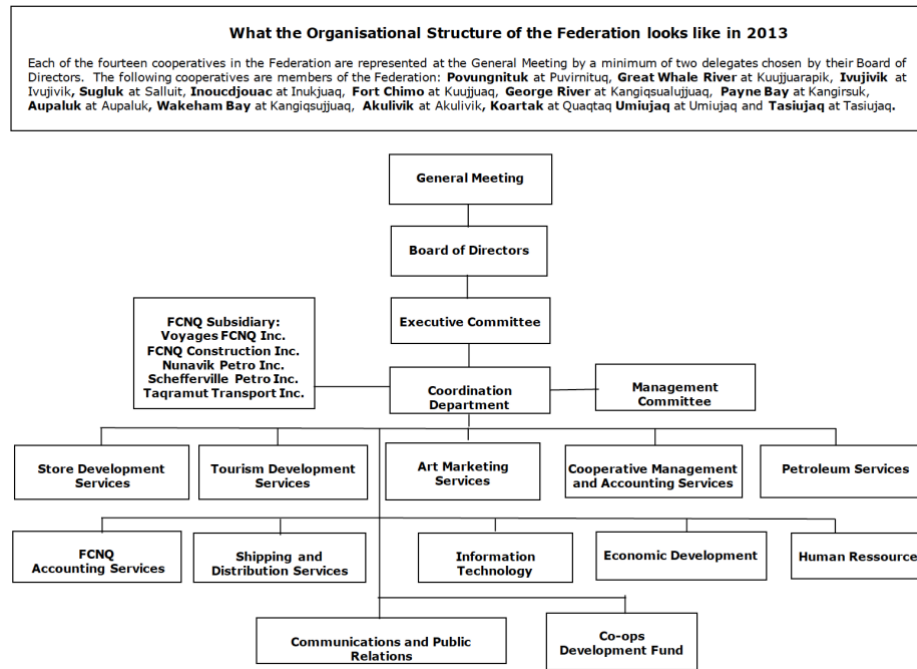
Thème 7 - LA DIRECTION & LES RESSOURCES HUMAINES

| Indicateurs et éléments d'évaluation                | Optimal (4)                                                                                                                                                                                                                                                         | Conforme (3)                                                                                                                                                                                                                                                               | Fragile (2)                                                                                                                                                                                                                                                                            | Déficent (1)                                                                                                                                                                                                                                                                            | Cotes          |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Direction générale – rapports avec la gouvernance   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration de son rôle au service du conseil d'administration</li> <li>Fort soutien aux membres du conseil</li> <li>Haut niveau de transparence</li> <li>Bonne porte-parole de l'organisation</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Compréhension de son rôle au service du conseil d'administration</li> <li>Bon soutien aux élus</li> <li>Niveau satisfaisant de transparence</li> <li>Porte-parole adéquate de l'organisation</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Compréhension partielle de son rôle au service du conseil d'administration</li> <li>Apport passif aux élus</li> <li>Niveau incertain de transparence</li> </ul>                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tensions de pouvoir entre élus et dirigeants</li> <li>Mauvaise connaissance des règles</li> <li>Gestion opaque</li> </ul>                                                                                                                        | 4              |
| Direction générale – rapports avec les opérations   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vision claire de l'organisation</li> <li>Forte expertise sectorielle</li> <li>Forte capacité de gestion</li> <li>Excellente communication et motivation de l'équipe de travail</li> <li>Gestion financière solide</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vision satisfaisante de l'organisation</li> <li>Bonne expertise sectorielle</li> <li>Capacité de gestion adéquate</li> <li>Bonne communication et motivation de l'équipe de travail</li> <li>Gestion financière adéquate</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vision fragmentaire de l'organisation</li> <li>Faible expertise sectorielle</li> <li>Capacité de gestion insuffisante</li> <li>Communication et motivation minimale de l'équipe de travail</li> <li>Gestion financière approximative</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pas de vision claire de l'organisation</li> <li>Aucune expertise sectorielle</li> <li>Capacité de gestion à bonifier</li> <li>Faible communication et motivation de l'équipe de travail</li> <li>Pas de réflexe de gestion financière</li> </ul> | 4              |
| Profil des gestionnaires                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Profil pertinent, correspondant aux enjeux et aux objectifs</li> </ul>                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Profil documenté, faiblesses nécessitant de l'accompagnement</li> </ul>                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Connu et documenté, défis majeurs pour l'atteinte des objectifs</li> </ul>                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Profil non documenté ou inadéquat</li> </ul>                                                                                                                                                                                                     | 4              |
| Organisation du travail                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Organigramme, descriptions des postes et tâches spécifiques à chaque poste</li> </ul>                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Organigramme, descriptions des postes documentées</li> </ul>                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>L'organisation du travail est présente, mais plutôt informelle</li> </ul>                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Absence significative de documentation et d'organisation</li> </ul>                                                                                                                                                                              | 4              |
| Planification des ressources humaines et dotation   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan réaliste et mis en œuvre, conforme aux objectifs et au budget</li> </ul>                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan réaliste et documenté, améliorations en perspective</li> </ul>                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Processus non officiel d'analyse des besoins</li> </ul>                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation réactive, recrutement non planifié</li> </ul>                                                                                                                                                                                       | 4              |
| Formation et développement de la main-d'œuvre       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Adéquation documentée entre complexité et compétences</li> </ul>                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan à court terme clair pour la mise à niveau des compétences</li> </ul>                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Compétences insuffisantes</li> </ul>                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Absence de plan et de formation</li> </ul>                                                                                                                                                                                                       | 4              |
| Relations de travail                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Flux d'information structuré</li> <li>Présence et suivi de politiques internes</li> <li>Contrôle de l'absentéisme</li> </ul>                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Circulation de l'information inégale</li> <li>Présence de politiques internes</li> </ul>                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Présence de politiques internes</li> <li>Diffusion de l'information insuffisante</li> </ul>                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Non officielles, inégales, inadéquates</li> </ul>                                                                                                                                                                                                | 3,5            |
| Rémunération, équité salariale et avantages sociaux | <ul style="list-style-type: none"> <li>Politique salariale adoptée par le conseil d'administration et adéquatement appliquée</li> <li>Mécanisme d'analyse de l'équité entre les postes conforme aux valeurs d'entreprises d'économie sociale</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Politique salariale mise en place</li> <li>Plan de redressement documenté et suivi visant l'équité salariale entre les postes</li> </ul>                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Présence d'une politique salariale</li> <li>Défis d'équité et d'adhésion aux valeurs d'entreprises d'économie sociale</li> </ul>                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Politique salariale arbitraire</li> <li>Importants défis de redressement</li> </ul>                                                                                                                                                              | 4              |
| Mesures de santé et sécurité au travail             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bien établies, bien documentées et bien suivies</li> </ul>                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bien établies, procédures claires</li> </ul>                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fragmentaire, à bonifier</li> </ul>                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Inexistantes, trop partielles ou négligées</li> </ul>                                                                                                                                                                                            | 4              |
|                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                         | MOYENNE = 3,94 |

Source : Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale du RISQ et CAP Finance (2017)



## Annexe 20 : Organigramme de la FCNQ



Source : FCNQ

## Annexe 21 : Cotation des indicateurs de la composante E4 (ressources financières) évaluée dans la grille pour la FCNQ

Thème 10 - LA VIABILITÉ FINANCIÈRE

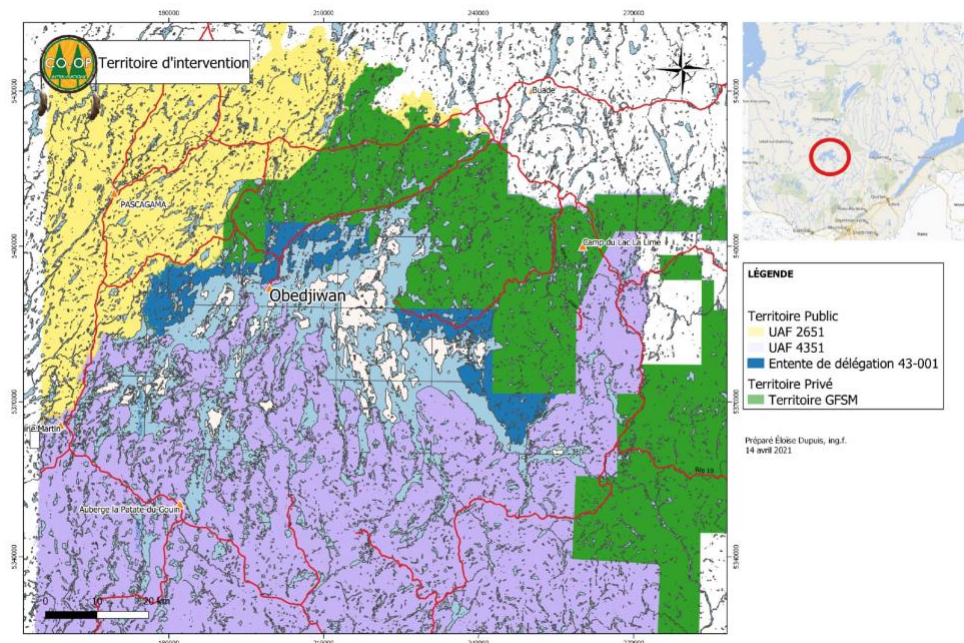
| Indicateurs et éléments d'évaluation                                                                  | Optimal (4)                                                                                                                                              | Conforme (3)                                                                                                                                                                   | Fragile (2)                                                                                                                            | Déficient (1)                                                                                                     | Cotes          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Tendances des revenus                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Forte croissance des revenus depuis plus de 3 ans</li> <li>Contrôle et bonne gestion de la croissance</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Croissance stable depuis plus de 3 ans</li> </ul>                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Croissance sporadique ou stabilité des revenus</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Stagnation ou baisse des revenus</li> </ul>                                | 4              |
| Récurrence des revenus courants provenant de l'état (ententes de services et subventions récurrentes) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Récurrence depuis plus de 5 ans</li> </ul>                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Récurrence depuis au moins 3 ans</li> <li>Ententes signées et renouvelables annuellement dans des programmes gouvernementaux</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Récurrence depuis au moins 3 ans</li> <li>Ententes incertaines d'une année à l'autre</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aucune garantie de récurrence</li> </ul>                                   | 4              |
| Excédents bruts prévus                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Croissance de la marge brute (%)</li> <li>Marge brute supérieure au secteur d'activité</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Marge brute (%) stable</li> <li>Marge brute égale ou supérieure au secteur d'activité</li> </ul>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Marge brute (%) variable, mais comparable au secteur d'activité</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Marge brute (%) variable et inférieure au secteur d'activité</li> </ul>    | 3              |
| Tendance des coûts fixes                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Coûts fixes stables ou décroissants et en lien avec le coût de la vie ou la croissance de l'entreprise</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Coûts fixes en lien avec le coût de la vie ou la croissance de l'entreprise</li> </ul>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Légère variation des coûts fixes d'une année à l'autre, mais contrôlés</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fortes variations des coûts fixes sans indice clair de contrôle</li> </ul> | 4              |
| Excédents nets prévus                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Forte croissance (en %)</li> </ul>                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Croissance continue ou stabilité</li> </ul>                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pourcentage (%) d'excédent stable mais faible</li> </ul>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Déficits</li> </ul>                                                        | 4              |
| Fonds générés                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fonds générés réguliers permettant de réinvestir dans l'entreprise</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fonds générés réguliers</li> </ul>                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fonds générés instables et faibles</li> </ul>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fonds générés négatifs</li> </ul>                                          | 4              |
|                                                                                                       |                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                        |                                                                                                                   | MOYENNE = 3,83 |

Thème 12 - LA QUALITÉ DES PRÉVISIONS

| Indicateurs et éléments d'évaluation          | Optimal (4)                                                                                                                                                                                               | Conforme (3)                                                                                                                      | Fragile (2)                                                                                                                                        | Déficient (1)                                                                                                                    | Cotes          |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Rigueur des hypothèses de revenus et dépenses | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hypothèses prudentes basées sur des données réelles, sur l'historique de l'entreprise ou sur des études crédibles</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hypothèses ambitieuses, mais bien documentées</li> <li>Clairs et complets</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hypothèses ambitieuses, mais peu documentées</li> <li>États financiers minimaux</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hypothèses approximatives et basées sur des objectifs peu documentés</li> </ul>           | 4              |
| Qualité des états financiers prévisionnels    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Clairs et complets</li> <li>Niveau de détail suffisant</li> <li>En continuité avec l'historique de l'entreprise</li> <li>Différents scénarios présentés</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau de détail moyen</li> <li>En continuité avec l'historique de l'entreprise</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau de détail insuffisant</li> <li>Difficilement comparable avec l'historique de l'entreprise</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>États financiers sommaires ou incomplets</li> <li>Niveau de détail insuffisant</li> </ul> | 4              |
|                                               |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                   |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                  | MOYENNE = 4,00 |

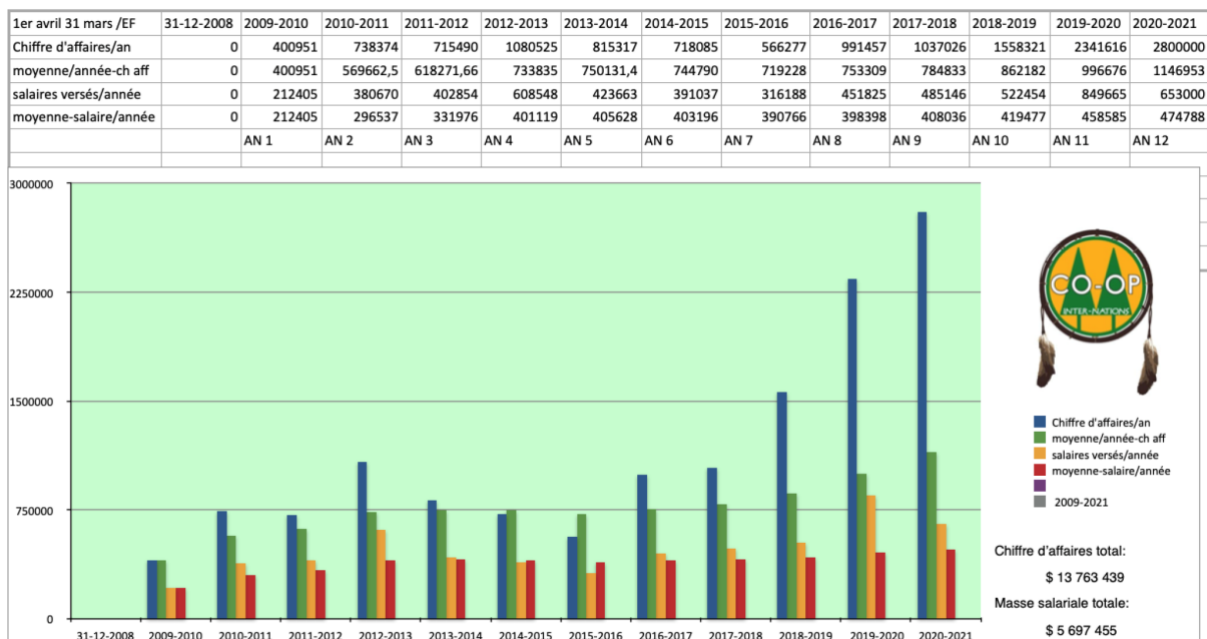
Source : Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale du RISQ et CAP Finance (2017)

## Annexe 22 : Territoire d'intervention de la CTIN



Source : Présentation dans le cadre du cours d'Introduction à la Foresterie autochtone

## Annexe 23 : Évolutions économiques de la CTIN



Source : Présentation dans le cadre du cours d'Introduction à la Foresterie autochtone

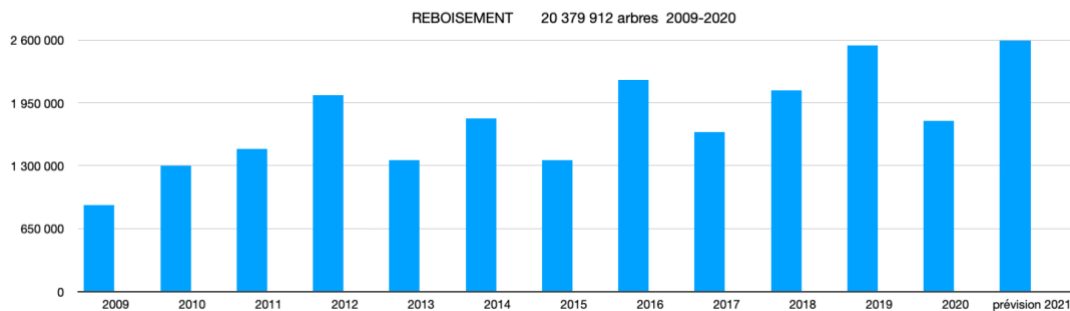
## Annexe 24 : Simulateur Ponsse complet



Source : Présentation dans le cadre du cours d'Introduction à la Foresterie autochtone pour l'Université de Laval, 2021

## Annexe 25 : Évolution des activités de reboisement de la CTIN

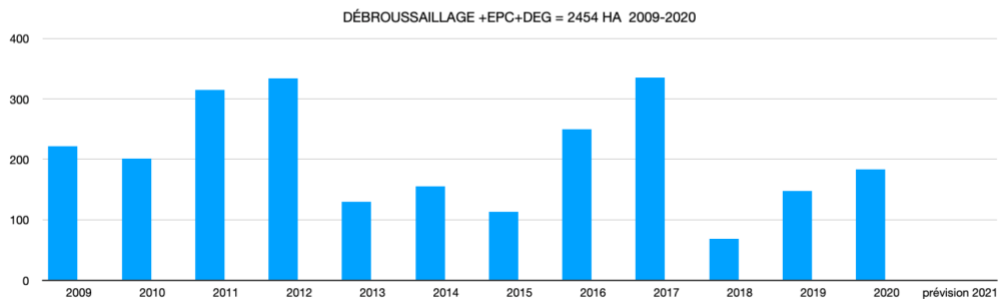
### Évolution du volume de travaux - Reboisement



Source : Présentation dans le cadre du cours d'Introduction à la Foresterie autochtone pour l'Université de Laval, 2021

## Annexe 26 : Évolution des activités de débroussaillage

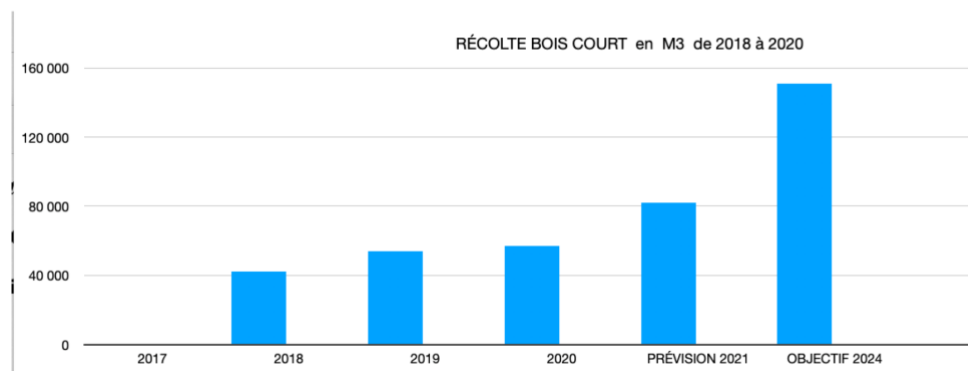
### Évolution du volume de travaux - Débroussaillage



Source : Présentation dans le cadre du cours d'Introduction à la Foresterie autochtone pour l'Université de Laval, 2021

## Annexe 27 : Évolution des activités de récolte de bois court

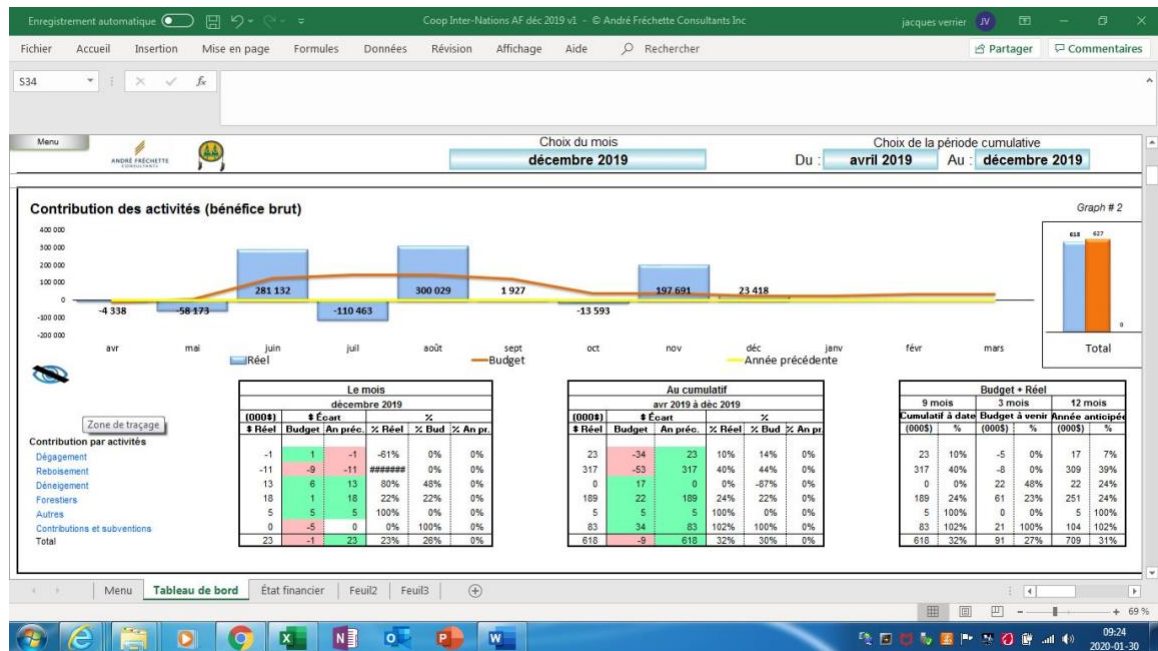
### Évolution du volume de travaux – Récolte de bois court



Source : Présentation dans le cadre du cours d'Introduction à la Foresterie autochtone pour l'Université de Laval, 2021

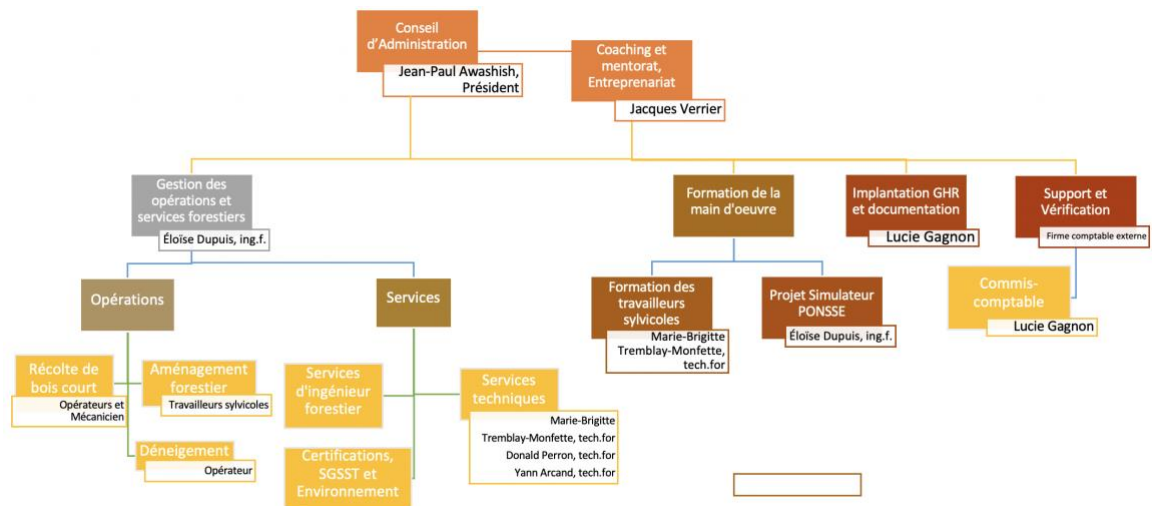


## Annexe 28 : Outil de suivi pour les activités de la CTIN



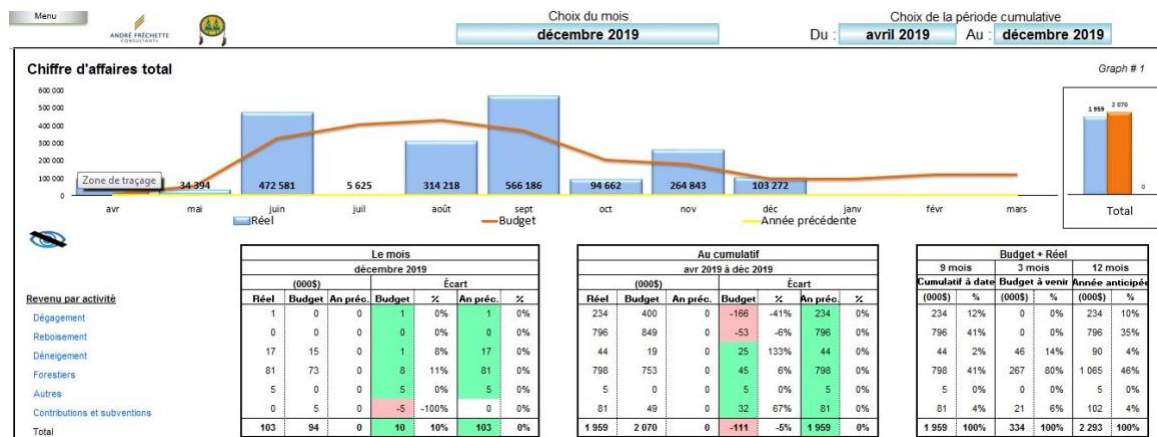
Source : CTIN

## Annexe 29 : Organigramme de la CTIN

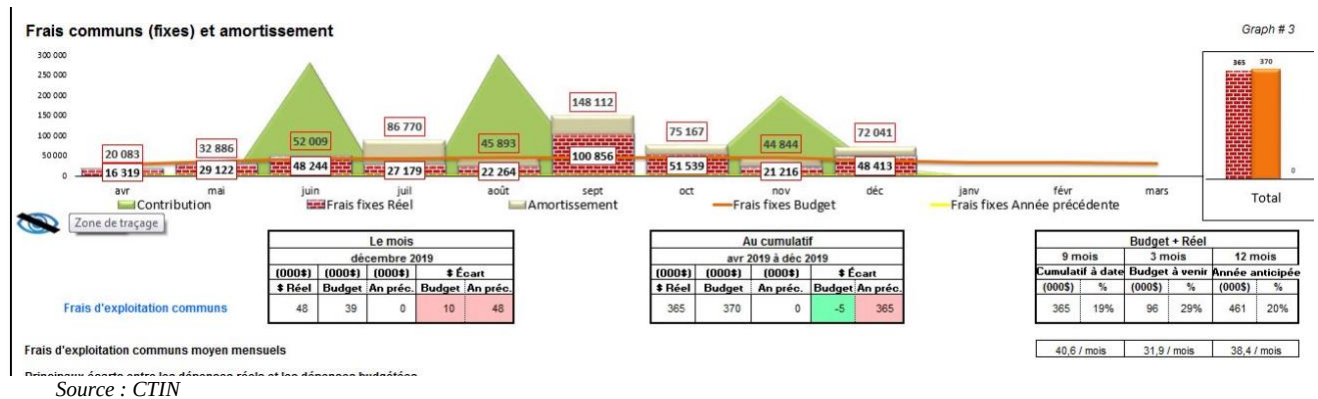


Source : CTIN

## Annexe 30 : Outil de suivi pour le chiffre d'affaires

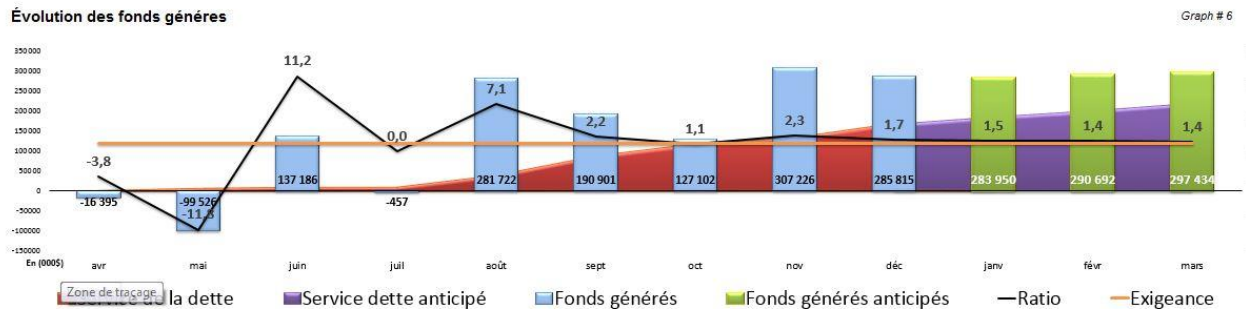


## Annexe 31 : Outil de suivi pour les frais communs (fixes) et amortissement

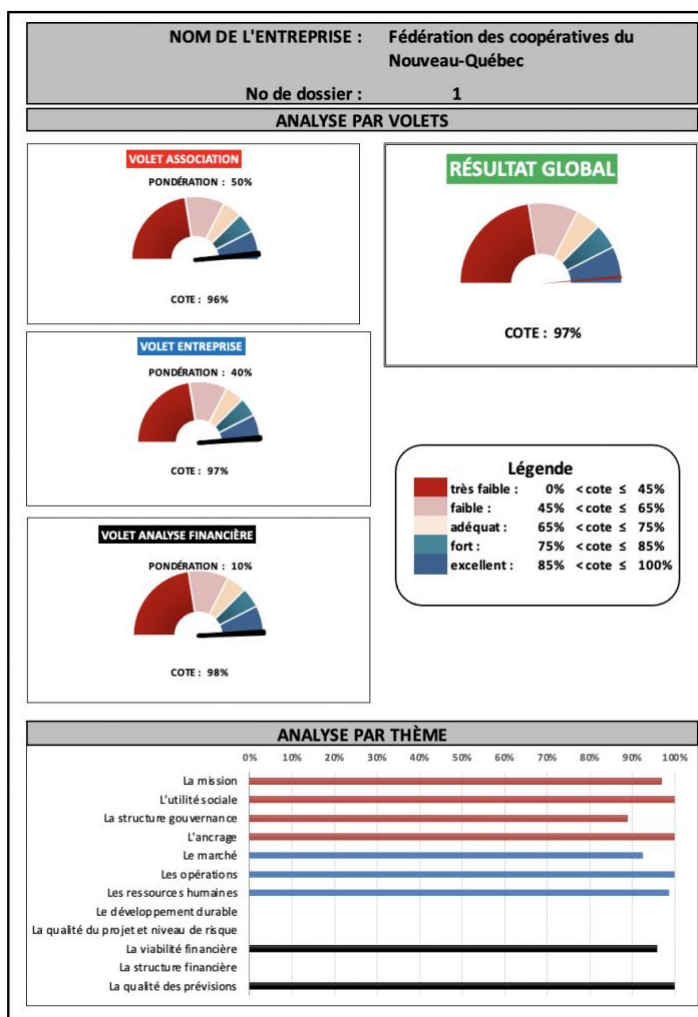


## Annexe 32 : Outil de suivi pour les fonds générés

Source : CTIN



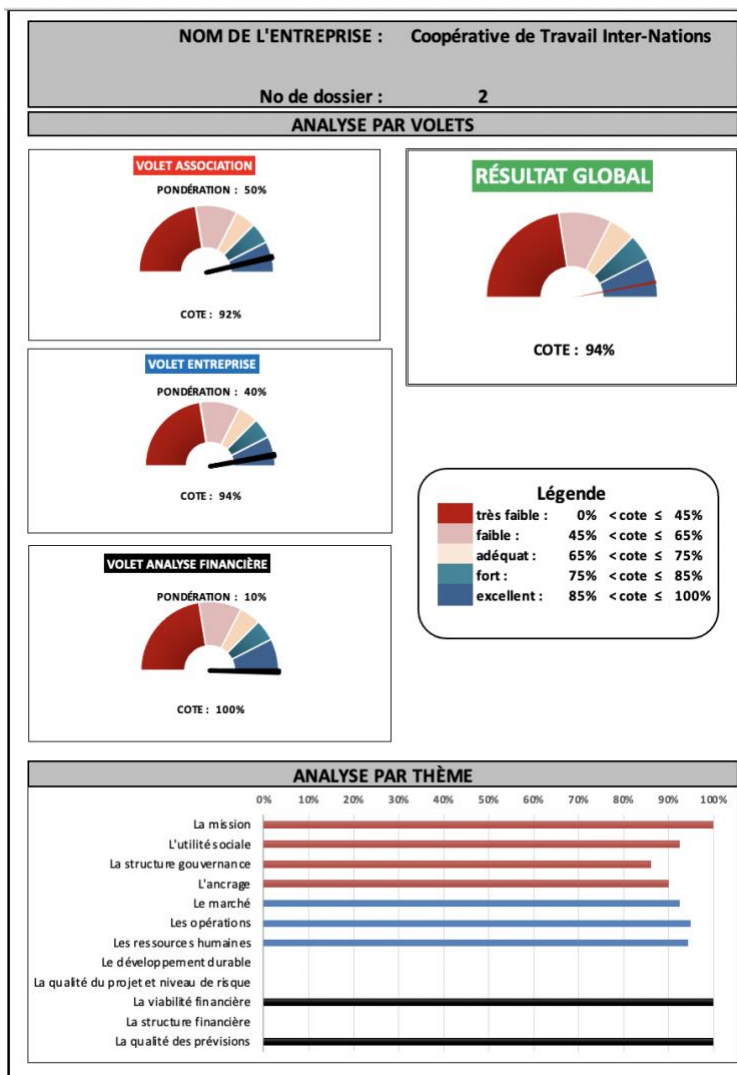
## Annexe 33 : Note globale de la FCNQ



Source : Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale du RISQ et CAP Finance (2017)



## Annexe 34 : Résultat global de la CTIN



Source : Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale du RISQ et CAP Finance (2017)

## Annexe 35 : Questionnaire

### A. L'Association

#### a. Vitalité associative

1. L'entreprise, l'organisme est inscrit au registre des entreprises du Québec :

- ☐ Oui  
☐ Non

2. Renseignements sur la personne ayant répondu au questionnaire :

Votre nom :

Votre titre ou poste :

Votre adresse de courriel :

Depuis combien de temps travaillez-vous pour cette entreprise ? \_\_\_\_ années OU : \_\_\_\_ mois (si moins d'un an)

Depuis combien de temps occupez-vous votre poste actuel ? \_\_\_\_ années OU : \_\_\_\_ mois (si moins d'un an)

3. L'organisation a-t-elle intégré le principe de **bien commun** au sein de son fonctionnement? C'est-à-dire, elle a pour objectif principal de produire des biens et services qui favoriseront le bien-être de ses membres ou de sa collectivité :

- ☐ Oui  
☐ Non  
☐ Ne sais pas

Si oui, précisez comment :

4. L'organisation a-t-elle intégré le principe de **d'autonomie de gestion** au sein de son fonctionnement? C'est-à-dire, elle a le pouvoir de gérer sans une autre autorité supérieure les objectifs, normes et buts établis par ses membres:

- ☐ Oui  
☐ Non  
☐ Ne sais pas

Si oui, précisez comment :

5. L'organisation a-t-elle intégré le principe de **démocratie** au sein de son fonctionnement? C'est-à-dire, elle arrive à instaurer un processus de décision démocratique en prenant en compte les usagers et les travailleurs :

- ☐ Oui  
☐ Non  
☐ Ne sais pas

Si oui, précisez comment :

6. L'organisation a-t-elle intégré le principe de **primauté de la personne sur le capital** au sein de son fonctionnement? C'est-à-dire, elle favorise l'accroissement du bien-être collectif et l'amélioration des conditions de travail sur l'accumulation de capital :

- ☐ Oui  
☐ Non  
☐ Ne sais pas

Si oui, précisez comment :

7. L'organisation a-t-elle intégré le principe de **d'aspiration à la viabilité économique** au sein de son fonctionnement? C'est-à-dire, elle a une des parties de ses revenus qui sont d'origine marchande et si ses pratiques entrepreneuriales visent le développement de ses activités :

- ☐ Oui  
☐ Non  
☐ Ne sais pas

Si oui, précisez comment :

8. L'organisation a-t-elle intégré le principe de **distribution limitée ou interdite** des excédents au sein de son fonctionnement? C'est-à-dire, elle interdit la distribution des excédents aux membres, dans le cas des coopératives, cette distribution est proportionnée à leur activité avec l'organisation :

- ☐ Oui  
☐ Non  
☐ Ne sais pas

Si oui, précisez comment :

---

9. L'organisation détient-elle des certifications ?

- ☐ Oui, veuillez préciser :

Le secteur : \_\_\_\_\_

Le type de certification : \_\_\_\_\_

- ☐ Non  
☐ Ne sais pas

10. L'organisation utilise-t-elle un outil de planification?

- ☐ Oui, veuillez préciser lequel (plan d'action annuel, plan de communication...) :

---

- ☐ Non  
☐ Ne sais pas

11. Si votre entreprise n'utilise pas d'outil de planification, quelles en sont les raisons?

---

12. Votre organisation a-t-elle un plan d'affaires ?

- ☐ Oui  
☐ Non  
☐ Ne sais pas

13. L'organisation a-t-elle été fondée par une majorité de personnes des Premières Nations ?

- ☐ Oui  
☐ Non  
☐ Ne sais pas

14. L'organisation a-t-elle été fondée par une majorité de personnes Inuit ?

- ☐ Oui  
☐ Non  
☐ Ne sais pas

15. Par quel type de membre est constituée l'organisation?

- ☐ Membres individuels des Premières Nations, veuillez indiquer le nombre : \_\_\_\_\_  
☐ Membres individuels Inuit, veuillez indiquer le nombre : \_\_\_\_\_  
☐ Membres individuels allochtones, veuillez indiquer le nombre : \_\_\_\_\_  
☐ Organisations membres des Premières Nations, veuillez indiquer le nombre : \_\_\_\_\_  
☐ Organisations membres Inuit, veuillez indiquer le nombre : \_\_\_\_\_  
☐ Organisations membres allochtones, veuillez indiquer le nombre : \_\_\_\_\_  
☐ Autres, précisez le nombre et le type de membres :

---

16. Par quel type de membre est constitué le conseil d'administration de l'organisation?

- ☐ Membres individuels des Premières Nations, veuillez indiquer le nombre : \_\_\_\_\_  
☐ Membres individuels Inuit, veuillez indiquer le nombre : \_\_\_\_\_  
☐ Membres individuels allochtones, veuillez indiquer le nombre : \_\_\_\_\_  
☐ Organisations membres des Premières Nations, veuillez indiquer le nombre : \_\_\_\_\_  
☐ Organisations membres Inuit, veuillez indiquer le nombre : \_\_\_\_\_  
☐ Organisations membres allochtones, veuillez indiquer le nombre : \_\_\_\_\_  
☐ Autres, précisez le nombre et le type de membres :

---

17. Quelle est la constitution du conseil d'administration de l'organisation?
- ☐ Femmes des Premières Nations, veuillez indiquer le nombre : \_\_\_\_\_
  - ☐ Femmes Inuit, veuillez indiquer le nombre : \_\_\_\_\_
  - ☐ Femmes allochtones, veuillez indiquer le nombre : \_\_\_\_\_
  - ☐ Hommes des Premières Nations, veuillez indiquer le nombre : \_\_\_\_\_
  - ☐ Hommes Inuit, veuillez indiquer le nombre : \_\_\_\_\_
  - ☐ Hommes allochtones, veuillez indiquer le nombre : \_\_\_\_\_

18. Quelle est la tenue des réunions d'équipe de la direction?
- ☐ Dynamiques et efficaces
  - ☐ Fréquentes
  - ☐ Peu fréquentes
  - ☐ Quasi absentes

19. Quel est le rôle de l'équipe de direction?
- ☐ Discussions concrètes et actions prises en faveur de la mission
  - ☐ Discussions en faveur de la mission
  - ☐ Au fait de la mission, mais n'en discute pas
  - ☐ Ne connaît pas la mission

Décrire des exemples de situations où il y a eu des prises de position durant les réunions

---

20. Quel est le champ d'expertise des membres de l'équipe de la direction?
- ☐ Expertise dans secteur de l'organisation et management
  - ☐ Expérience dans un des domaines
  - ☐ Pas d'expérience mais connaissances des domaines
  - ☐ Pas de connaissances dans le domaine
21. De quelle manière pourrait-on décrire le style de gestion de l'équipe de direction?
- ☐ Proactif et participatif
  - ☐ Délégatif
  - ☐ Directif
  - ☐ Aucune direction donnée

Pourquoi?

---

22. L'équipe de direction a-t-elle connaissance des facteurs de succès d'une entreprise de l'économie sociale?
- ☐ À expérimenté des facteurs de succès dans une entreprise d'économie sociale
  - ☐ À expérimenté des facteurs de succès dans une entreprise d'économie non sociale
  - ☐ A connaissance des facteurs de succès, mais ne les a jamais expérimentés
  - ☐ Aucune
23. De quelle manière pourrait-on décrire le soutien du CA à l'équipe de direction?
- ☐ Bon soutien à l'équipe de direction.
  - ☐ CA réguliers et actifs sur demande de la direction.
  - ☐ Présent sur demande
  - ☐ Petit groupe diffus, plus ou moins pertinent pour le projet
24. Quel est le degré de connaissance des dossiers par les membres du CA?
- ☐ Bonne connaissance des dossiers (exige les informations à jour de la part de la direction)
  - ☐ Bien au fait des dossiers et des facteurs critiques
  - ☐ Connaissance de son rôle
  - ☐ Peu ou pas au fait des facteurs critiques.
25. Quels sont le champ d'expertise et l'attitude des membres du CA?
- ☐ Expertise pertinente, diversifiée, complémentaire
  - ☐ Expertise pertinente
  - ☐ Groupe homogène et issu du même secteur que le projet
  - ☐ Membres du conseil passifs
26. Quel est le niveau d'intérêt des membres du CA pour le projet?
- ☐ Intérêt pour le projet
  - ☐ Intérêt marqué.
  - ☐ Intérêt exprimé.
  - ☐ Connaissance générale du projet.

Exemples :

- 
27. De quelle manière pourrait-on décrire le degré de rapidité en termes de prise de décisions
- ☐ Prise de décision rapide
  - ☐ Prise de décision normale
  - ☐ Prise de décision lente
  - ☐ Prise de décision reposant sur la direction

b. Ancrage

28. Quel est le secteur de l'organisation (agroalimentaire, services sociaux ...) :

---

29. Veuillez détailler l'activité principale liée au secteur d'activité de l'entreprise:

---

30. Veuillez préciser à quelle communauté autochtone s'identifie l'entreprise :

- ☐ Inuit
- ☐ Premières Nations
- ☐ Métis

31. Veuillez cocher si l'entreprise s'identifie à une ou plusieurs nations des Premières Nations en particulier :

- ☐ Abénakise
- ☐ Algonquine
- ☐ Atikamekw
- ☐ Crie
- ☐ Huronne-wendat
- ☐ Innue
- ☐ Malécite
- ☐ Micmaque
- ☐ Mohawk
- ☐ Naskapie

32. Veuillez cocher sur quels territoires administratifs au Québec l'organisation est active :

- ☐ Abitibi-Témiscamingue
- ☐ Bas-Saint-Laurent
- ☐ Capitale-Nationale
- ☐ Centre-du-Québec
- ☐ Chaudière-Appalaches
- ☐ Côte-Nord
- ☐ Estrie
- ☐ Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine
- ☐ Lanaudière
- ☐ Laurentides
- ☐ Laval
- ☐ Mauricie
- ☐ Montérégie
- ☐ Montréal
- ☐ Nord-du-Québec
- ☐ Outaouais
- ☐ Saguenay-Lac-Saint-Jean

33. Veuillez préciser dans quel village nordique du Nunavik l'organisation est active :

- ☐ Akulivik
- ☐ Aupaluk
- ☐ Inukjuak
- ☐ Ivujivik
- ☐ Kangiqsualujjuaq
- ☐ Kangiqsujaq
- ☐ Kangirsuk
- ☐ Kuujjuaq
- ☐ Kuujuarapik
- ☐ Puvirnituq
- ☐ Quaqtaq
- ☐ Salluit
- ☐ Tasiujaq

- ☐ Umiujaq
- ☐ Whapmagoostui

34. Quelle est l'ampleur géographique des activités de votre organisation?

- ☐ Locale (dans une seule communauté)
- ☐ Régionale (dans une seule région administrative au Québec)
- ☐ Provinciale (dans plus d'une région administrative au Québec)
- ☐ Pancanadienne
- ☐ Internationale
- ☐ Ne sais pas

35. Quel(s) type(s) de partenariat(s) votre organisation a-t-elle établi ou prévoit-elle établir ?

- ☐ Partenariats dans la communauté
- ☐ Partenariats dans la région administrative
- ☐ Autres, veuillez préciser : \_\_\_\_\_
- ☐ L'entreprise n'a pas établi de partenariat
- ☐ Ne sais pas

Décrivez des exemples de partenariats s'il y en a :

---



---

36. L'organisation a-t-elle bénéficié de services d'accompagnements?

- ☐ Oui, veuillez expliquer à quelle étape (création, consolidation ...) et par qui ce service a-t-il été offert :

---

- ☐ Non
- ☐ Ne sais pas

37. Votre organisation subit-elle une particulière influence par :

- ☐ De personnes, veuillez préciser :

---



---

- ☐ D'organismes territoriaux, veuillez préciser :

---



---

- ☐ D'organismes sectoriels, veuillez préciser :

---



---

- ☐ D'organismes reliés à la clientèle, veuillez préciser :

---



---

- ☐ Autres, veuillez préciser :

---



---

38. Votre organisation fait-elle partie de regroupements, d'associations ou de réseaux ?

- ☐ Oui, veuillez inscrire le ou les noms :

---



---

- ☐ Non
- ☐ Ne sais pas

c. Processus démocratique

39. Quel type de regroupement directionnel l'organisation bénéficie-t-elle?

- ☐ Conseil d'administration, veuillez indiquer le nombre de réunions mises en place au dernier exercice financier : \_\_\_\_\_
- ☐ Assemblée générale des membres, veuillez indiquer le nombre de réunions mises en place au dernier exercice financier : \_\_\_\_\_
- ☐ Comité de direction, veuillez indiquer le nombre de réunions mises en place au dernier exercice financier : \_\_\_\_\_
- ☐ Divers comités internes, veuillez indiquer le nombre de réunions mises en place au dernier exercice financier : \_\_\_\_\_

40. De quelle manière pourrait-on décrire le type de participation des membres?

- ☐ Solidaire (participatif, collectif et exécutif, les participants assistent aux instances, se mobilisent collectivement et prennent part à la décision) ?
- ☐ Transparent (participatif, collectif et consultatif, information et consultation par instances, mais sans participation à la décision)?
- ☐ Traditionnel (passif, individuel et consultatif, consultation individuelle) ?
- ☐ Autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_

41. Les usagers ont-ils à leur disposition des modes d'appropriation des mécanismes de décisions démocratiques dans l'organisation ou dans ses enjeux principaux?

- ☐ Oui, veuillez préciser lesquels : \_\_\_\_\_

- ☐ Non
- ☐ Ne sais pas

42. L'organisation prévoit-elle ou réalise-t-elle des activités de formation auprès de ses partenaires (travailleurs, membres et usagers) au sujet de :

- ☐ La gestion d'un conseil d'administration
- ☐ Le rôle, des droits et responsabilités des administrateurs et membres de l'entité légale.
- ☐ Les mécanismes et processus de gestion démocratiques
- ☐ Les rôles et dimensions de la propriété collective.
- ☐ Autres, veuillez préciser : \_\_\_\_\_

43. Diriez-vous que votre conseil d'administration favorise :

- ☐ La mise en commun d'expertises complémentaires
- ☐ La rencontre et l'échange entre les divers milieux de la région
- ☐ L'ancrage auprès des partenaires externes stratégiques de l'entreprise
- ☐ La défense de l'éthique organisationnelle et la protection de la mission de l'entreprise
- ☐ La capacité d'appuyer et de superviser les gestionnaires de l'entreprise.
- ☐ Autres, veuillez préciser : \_\_\_\_\_

44. L'organisation impose-t-elle une rotation parmi les membres du conseil?

- ☐ Oui, veuillez préciser le taux de rotation approximatif : \_\_\_\_\_
- ☐ Non
- ☐ Ne sais pas

45. L'organisation impose-t-elle un rythme de changement à la présidence et aux postes clés?

- ☐ Oui, veuillez préciser le rythme : \_\_\_\_\_
- ☐ Non
- ☐ Ne sais pas

46. Existe-t-il des modes de décisions collectives sur les points majeurs?

- ☐ Oui, veuillez donner quelques exemples : \_\_\_\_\_

- ☐ Non
- ☐ Ne sais pas

47. Existe-t-il un partage des tâches clair entre les membres de la direction et les membres du CA?

- ☐ Équilibre entre le partage de tâches
- ☐ Partage de tâches clair
- ☐ Partage de tâche peu clair et peu équilibré
- ☐ Pas de partage de tâches et beaucoup d'informalité

d. Mission

48. Veuillez cocher quelles ont été les raisons de création de votre organisation :

- ☐ Répondre à un besoin
- ☐ Création d'emploi

- ☐ Intérêt commun partagé par les créateurs
- ☐ Initiative familiale
- ☐ Partager et préserver les savoirs traditionnels
- ☐ Fusion d'entreprises ou organismes déjà existants
- ☐ Donne accès à du financement
- ☐ Autres raisons :

---

☐ Ne sais pas

49. Si vous avez coché « répondre à un besoin » veuillez préciser à quel besoin principal répond votre organisation :

---

50. Votre organisation contribue-t-elle à préserver ou à promouvoir une langue ou une culture des Premières Nations ?

☐ Oui, veuillez donner quelques exemples :

---

☐ Non

☐ Ne sais pas

51. Votre organisation contribue-t-elle à préserver ou à promouvoir une langue ou une culture Inuit ?

☐ Oui, veuillez donner quelques exemples :

---

☐ Non

☐ Ne sais pas

52. Veuillez cocher les impacts dont l'organisation fait preuve sur la communauté :

- ☐ Revitalisation économique et sociale de territoire
- ☐ Renforcement des liens d'appartenance à un territoire ou à une communauté
- ☐ Amélioration de la sécurité des populations (physique, alimentaire, etc.)
- ☐ Amélioration de l'environnement physique de la communauté
- ☐ Amélioration de l'environnement culturel de la communauté
- ☐ Amélioration de l'environnement sociosanitaire de la communauté
- ☐ Diminution des effets de la pauvreté de certaines populations (santé, suicide, criminalité, violence), et prise en charge de problèmes sociaux)
- ☐ Réduction de la pression de la demande sur les services publics sans pour autant développer une offre de substitution
- ☐ Réduction de l'isolement des communautés en favorisant les communications
- ☐ Développement de l'autonomie des populations
- ☐ Développement de partenariats organismes partenaires-milieu
- ☐ Identification des problèmes socio-économiques et de bien-être liés à l'absence des services de l'entreprise
- ☐ Autres, veuillez préciser

---

☐ Ne sais pas

53. Votre organisation permet-elle une augmentation de l'accès et de la qualité d'un service social?

☐ Oui, veuillez préciser un exemple le prouvant :

---

☐ Non

☐ Ne sais pas

54. Votre organisation a-t-elle une concordance entre son projet et les objectifs du plan local de développement?

☐ Oui, veuillez préciser un exemple le prouvant :

---

☐ Non

☐ Ne sais pas

55. Votre organisation amène-t-elle une complémentarité du service rendu avec les services existants?

☐ Oui, veuillez préciser un exemple le prouvant :

---

☐ Non

☐ Ne sais pas

56. L'organisation est-elle dans une approche de création de services innovants?

☐ Oui, veuillez préciser un exemple le prouvant :

---

☐ Non

☐ Ne sais pas



57. L'organisation encourage-t-elle la participation des usagers à l'administration et aux orientations?

☐ Oui, veuillez préciser un exemple le prouvant :

☐ Non

☐ Ne sais pas

58. L'organisation encourage-t-elle le développement des expertises locales et de l'autonomie des communautés?

☐ Oui, veuillez préciser un exemple le prouvant :

☐ Non

☐ Ne sais pas

59. L'organisation encourage-t-elle la redistribution équitable des excédents, s'il y a lieu?

☐ Oui

☐ Non

☐ Ne sais pas

**B. L'Entreprise :**

a. Gestion des opérations

60. De quelle manière pourrait-on qualifier la qualité des opérations? Veuillez répondre par le degré d'appréciation « fort », « moyen » ou « faible »

|                                                           | Nombre ou une appréciation (fort /moyen /faible) |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Équipement                                                |                                                  |
| Coûts d'acquisition et d'entretien                        |                                                  |
| Qualité et performance                                    |                                                  |
| Planification de l'entretien                              |                                                  |
| Capacité de production comparée aux prévisions des ventes |                                                  |

61. En quoi consistent les équipements de l'organisation?

---

---

---

62. De quelle manière pourrait-on qualifier la qualité de vos infrastructures? Veuillez répondre par le degré d'appréciation « fort », « moyen » ou « faible » :

|                                                                                              | Nombre ou une appréciation (fort /moyen /faible) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Facilité d'accès pour la clientèle                                                           |                                                  |
| Proximité des services et des fournisseurs                                                   |                                                  |
| Superficie de plancher, volume d'espace, type de locaux                                      |                                                  |
| Coûts de transport ou temps consacré aux déplacements                                        |                                                  |
| Loyer, environnement, sécurité, zonage                                                       |                                                  |
| Superficie totale d'entreposage extérieur prévue                                             |                                                  |
| Présence de réglementation apportant des contraintes aux opérations ou coûts supplémentaires |                                                  |

63. Veuillez décrire la manière dont l'organisation s'approvisionne (origine des matières premières, fournisseurs et conditions):

---

---

---

64. Existe-t-il des expertises requises en gestion de la production?

☐ Oui, veuillez préciser lesquelles :

---

---

---

☐ Non

☐ Ne sais pas

Si oui, existe-t-il des formations permettant aux employés d'avoir ces expertises?

☐ Oui

☐ Non

☐ Ne sais pas

65. Existe-t-il des mesures de contrôle de la production et de la qualité?

☐ Oui, veuillez préciser lesquelles :

- 
- ☐ Non  
☐ Ne sais pas

66. De quelle manière pourrait-on décrire les relations avec les fournisseurs?

- ☐ Contrôle des coûts d'approvisionnement  
☐ Sources d'approvisionnement stables  
☐ Planification des achats convenable  
☐ Relations avec les fournisseurs difficiles

67. De quelle manière pourrait-on décrire les relations avec les distributeurs?

- ☐ Contrôle du réseau de distribution  
☐ Réseau de distribution étendu  
☐ Modification fréquente du réseau de distribution  
☐ Réseau limité (dépendance envers fournisseurs)

68. De quelle manière pourrait-on décrire la qualité des procédés de fabrication?

- ☐ Méthode de fabrication efficace, rapide et peu coûteuse (tiens ses objectifs de production par rapport à ses prévisions de ventes)  
☐ Méthode de fabrication en développement en termes d'efficacité, de rapidité et de moins en moins coûteuse  
☐ Méthode de fabrication peu efficace, rapide et très coûteuse  
☐ Méthode de fabrication non efficace, rapide et excessivement coûteuse

69. Quel est le niveau de productivité de la main d'œuvre? Donnez des exemples

- ☐ Productivité dynamique  
☐ Amélioration de la productivité en perspective  
☐ Production en dents de scie avec périodes de pointe  
☐ Fréquents changements à plusieurs niveaux. Insuffisance d'outils de gestion

70. Quel est le support technologique dont bénéficie l'organisation? Donnez des exemples

- ☐ Maîtrise technologique  
☐ Développement de technologie en perspective  
☐ Nouvelles technologies peu fréquentes  
☐ Insuffisance technologique

b. Marché :

71. Veuillez décrire le marché relié à la mission sociale :

72. Veuillez décrire le marché relié aux ventes de produits et services :

73. Veuillez décrire les caractéristiques des produits / services, prix :

74. Veuillez décrire la situation du marché et les évolutions antérieures :

75. Veuillez décrire les forces et faiblesses connues :

76. Veuillez décrire les formes de compétition indirectes, les réponses alternatives aux besoins des clients :

77. Quelle est l'appartenance culturelle de votre clientèle ? Veuillez indiquer le pourcentage (%) de votre clientèle selon les catégories suivantes :
- a) Individus ou organisations des Premières Nations : \_\_\_\_\_ %
  - b) Individus ou organisations Inuit : \_\_\_\_\_ %
  - c) Individus ou organisations allochtones : \_\_\_\_\_ %
78. Selon quel degré, grâce à la vente de produits/service, votre organisation reconnaît-elle les habitudes et besoins de la population autochtone clientèle?
- ☐ Les valeurs, habitudes et besoins autochtones sont définis et reconnus par l'entreprise au travers de la vente des produits et services.
  - ☐ Les valeurs, habitudes et besoins autochtones sont formulés de manière informelle, mais reconnus par l'entreprise au travers de la vente des produits et services.
  - ☐ Les valeurs, habitudes et besoins autochtones sont reconnus par une faible partie de l'entreprise au travers de la vente des produits et services.
  - ☐ Les valeurs, habitudes et besoins autochtones sont non démontrés et peu pertinentes au regard de l'entreprise au travers de la vente des produits et services.
79. Votre clientèle est-elle constituée d'individus ?
- ☐ Oui, veuillez préciser quelle proportion (%) de votre clientèle est constituée d'individus : \_\_\_\_\_ %
  - ☐ Non
80. Veuillez préciser quel type de clientèle l'entreprise a-t-elle :
- ☐ Population en général (sans caractéristiques particulières), veuillez inscrire un pourcentage approximatif : \_\_\_\_\_ %
  - ☐ Familles ou couples, veuillez inscrire un pourcentage approximatif, veuillez inscrire un pourcentage approximatif : \_\_\_\_\_ %
  - ☐ Personnes ayant des caractéristiques particulières, veuillez inscrire un pourcentage approximatif et les caractéristiques de ces personnes:
- 
- 
- 

81. Votre clientèle est-elle constituée d'organismes ?
- ☐ Oui, veuillez préciser quelle proportion (%) de votre clientèle est constituée d'organismes : \_\_\_\_\_ %
  - ☐ Non
82. Veuillez préciser quel type d'organismes l'entreprise sert-elle :
- ☐ Sociétés gouvernementales, veuillez inscrire un pourcentage approximatif : \_\_\_\_\_ %
  - ☐ Établissements publics, veuillez inscrire un pourcentage approximatif : \_\_\_\_\_ %
  - ☐ Entreprises privées, veuillez inscrire un pourcentage approximatif : \_\_\_\_\_ %
  - ☐ Organismes communautaires, veuillez inscrire un pourcentage approximatif : \_\_\_\_\_ %
  - ☐ Coopératives, veuillez inscrire un pourcentage approximatif : \_\_\_\_\_ %
  - ☐ Producteurs indépendants ou artisans, veuillez inscrire un pourcentage approximatif : \_\_\_\_\_ %
83. De quelle manière pourrait-on décrire les coûts de réseaux et techniques de distribution de l'organisation?
- ☐ Clientèle très accessible (zone géographique rapprochée, attachement produits, services essentiels, etc...)
  - ☐ Clientèle accessible (zone géographique pas très éloignée, habitudes de consommation, etc...)
  - ☐ Espaces visés par les activités de l'entreprise diversifiés (vise plusieurs communautés ou plusieurs zones comme locale, régionale, provinciale, panacanadienne ou internationale)
  - ☐ Clientèle non accessible.
84. Existe-t-il, dans votre milieu, d'autres entreprises ou organisations offrant le même type de produits ou de services que vous ?
- ☐ Oui, veuillez préciser combien : \_\_\_\_\_
  - ☐ Non
  - ☐ Ne sais pas
85. Veuillez décrire comment les rejoindre :
- 
- 
- 

86. Veuillez décrire la préférence du milieu et les achats préférentiels :
- 
- 
-

87. Votre organisation a-t-elle des stratégies de commercialisation particulières (stratégies de promotions et commercialisation, leurs coûts, etc.)
- ☐ Stratégie de promotion et commercialisation bien établies (Moyens d'accroître la clientèle peu coûteux (publicité, etc...))
  - ☐ Plan de mise en marché bien crédible (Moyens d'accroître la clientèle coûteux (publicité, etc...))
  - ☐ Bonne connaissance du marché, mais pas de stratégie clairement établie (Moyens d'accroître la clientèle très coûteux (publicité, etc...))
  - ☐ Faible stratégie de commercialisation (Moyens d'accroître la clientèle excessivement coûteux (publicité, etc...))

c. Ressources financières:

88. Votre organisation s'est-elle dotée d'une politique de gestion financière ?
- ☐ Oui
  - ☐ Non
  - ☐ Ne sais pas

89. Votre organisation réalise-t-elle des prévisions financières chaque année?
- ☐ Oui
  - ☐ Non
  - ☐ Ne sais pas

90. Dans quelle fourchette se situait le total des revenus de votre organisation au dernier exercice financier ?
- ☐ Moins de 25 000 \$
  - ☐ De 25 000 \$ à 49 999 \$
  - ☐ De 50 000 \$ à 74 999 \$
  - ☐ De 75 000 \$ à 99 999 \$
  - ☐ De 100 000 \$ à 199 999 \$
  - ☐ De 200 000 \$ à 399 999 \$
  - ☐ De 400 000 \$ à 599 999 \$
  - ☐ De 600 000 \$ à 799 999 \$
  - ☐ De 800 000 \$ à 999 999 \$
  - ☐ 1 000 000 \$ et plus

91. Avez-vous évalué un taux de croissance de revenus depuis la création de l'organisation?
- ☐ Oui, veuillez préciser des approximations durant les différentes années :

- 
- 
- ☐ Non
  - ☐ Ne sais pas

92. Veuillez cocher les sources de revenus dont l'organisation a bénéficié au dernier exercice financier :
- ☐ Subvention gouvernementale, veuillez inscrire un pourcentage approximatif : \_\_\_\_\_ %
  - ☐ Conseil de bande, veuillez inscrire un pourcentage approximatif : \_\_\_\_\_ %
  - ☐ Ventes de biens et services, veuillez inscrire un pourcentage approximatif : \_\_\_\_\_ %
  - ☐ Cotation des membres, veuillez inscrire un pourcentage approximatif : \_\_\_\_\_ %
  - ☐ Dons et commandites, veuillez inscrire un pourcentage approximatif : \_\_\_\_\_ %
  - ☐ Intérêts, veuillez inscrire un pourcentage approximatif : \_\_\_\_\_ %
  - ☐ Autres sources de revenus, veuillez préciser lesquelles et les pourcentages approximatifs :

- 
93. Dans quel état votre organisation a-t-elle fini son dernier exercice financier?
- ☐ Surplus, veuillez résumer les raisons :

- 
- 
- ☐ Déficit, veuillez résumer les raisons :

- 
- 
- ☐ Ne sais pas

94. En cas d'imprévu important, votre organisation a-t-elle des ressources qui lui permettraient de continuer ses opérations ?
- ☐ Oui, veuillez préciser les ressources qui l'aideraient et la période de temps qu'elle pourrait tenir grâce à celles-ci :

- ☐ Non
- ☐ Ne sais pas

95. Veuillez indiquer les sources d'appui financier mis en place pour les entreprises d'économie sociale dont votre organisation a bénéficié :

- ☐ Conseil de bande, veuillez inscrire le montant approximatif : \_\_\_\_\_ \$
- ☐ Fonds d'initiatives autochtones (FIA), veuillez inscrire le montant approximatif : \_\_\_\_\_ \$
- ☐ Fiducie du Chantier d'économie sociale, veuillez inscrire le montant approximatif : \_\_\_\_\_ \$
- ☐ Filaction, veuillez inscrire le montant approximatif : \_\_\_\_\_ \$
- ☐ Investissement Québec, veuillez inscrire le montant approximatif : \_\_\_\_\_ \$
- ☐ Réseau d'investissement social du Québec (RISQ), veuillez inscrire le montant approximatif : \_\_\_\_\_ \$

Autre, veuillez préciser lesquels et les montant approximatifs :

---

96. De quelle manière pourrait-on décrire le seuil de rentabilité de l'organisation?

- ☐ Rentabilité supérieure à celle du secteur
- ☐ Rentabilité équivalente à la moyenne dans le secteur
- ☐ Rentabilité potentielle
- ☐ Ne couvre que les frais à court terme

97. Quel est le degré de revenus liés aux activités d'utilité sociale que l'organisation possède?

- ☐ Revenus liés aux activités d'utilité sociale en croissance
- ☐ Revenus liés aux activités d'utilité sociale présents
- ☐ Revenus liés aux activités d'utilité sociale faibles et en décroissance
- ☐ Aucun revenu lié aux activités d'utilité sociale

98. Au niveau comptable, quelles sont les caractéristiques de la qualité de l'actif de l'entreprise?

- ☐ Entreprise à l'avant-garde. Bon entretien. Entièrement neuf. Moderne. Excellente qualité. Solide valeur de revente.
- ☐ À jour dans la technologie et adaptés. Immobilisations suffisantes et fonctionnelles. Qualité supérieure à la moyenne. Bonne valeur de revente.
- ☐ Peu d'actifs mobiliers ou immobiliers. Faible valeur de revente des inventaires. Actifs non comptabilisés (dons) ou largement amortis. Dépenses d'entretien normales. Quelques intangibles.
- ☐ Vieillessement de l'actif. Inventaires désuets. Rythme de production irrégulier. Équipement et méthodes de production dépassés. Beaucoup d'intangibles

d. Ressources humaines :

99. L'organisation a-t-elle vécu une évolution de la masse salariale au fil des années (avantages sociaux compris) :

- ☐ Oui, veuillez préciser une approximation du taux de croissance:
- 

- ☐ Non
- ☐ Ne sais pas

100. Veuillez détailler les caractéristiques que vous pouvez approximer concernant l'efficacité du personnel:  
Les volumes traités par emploi :

---



---

Le nombre de clients par emploi :

---



---

Le nombre d'heures d'utilisation des équipements :

---



---

101. Existe-t-il des pratiques de consultations internes à l'organisation?

- ⇒ Au niveau des pratiques de décision :
  - ☐ Oui, veuillez préciser lesquelles :
- 
- 

- ☐ Non
- ☐ Ne sais pas

- ⇒ Au niveau des pratiques d'information :
- ☐ Oui, veuillez préciser lesquelles :

- 
- 
- ☐ Non  
☐ Ne sais pas

102. Existe-t-il des modalités d'accueil, intégration des participants et nouveaux employés?  
☐ Oui, veuillez préciser lesquels :

---

---

- ☐ Non  
☐ Ne sais pas

103. Une part des emplois sont-ils financés par des programmes d'employabilité?  
☐ Oui, veuillez préciser lesquels :

---

---

- ☐ Non  
☐ Ne sais pas

104. De quelle manière pourrait-on décrire les qualités humaines des formateurs et des gestionnaires en lien avec les principes de base de l'entreprise et sa mission?

---

---

105. Des activités de formation sont-elles intégrées dans les opérations ?  
☐ Formations techniques  
☐ Formations d'organisation des opérations  
☐ Autres, veuillez préciser lesquels : \_\_\_\_\_

106. Quels sont les outils de sensibilisation et formation au fonctionnement des opérations?  
☐ Existence d'instruments de gestion dans les opérations  
☐ Niveau de sensibilité aux aspects de qualité  
☐ Mécanismes de gestion de la qualité prévus (qualité de gestion/processus, produit et formation)  
☐ Autres, veuillez préciser lesquels : \_\_\_\_\_

107. Quels sont les coûts et revenus reliés à ces activités?

---

108. Ces activités sont-elles subventionnées?  
☐ Oui, veuillez le montant approximatif du coût de ces activités subventionnées : \_\_\_\_\_  
☐ Non

109. Veuillez inscrire le nombre d'employés rémunérés dans votre organisation au dernier exercice financier :  
☐ Occupant un poste à temps plein, veuillez préciser le nombre d'employés rémunérés : \_\_\_\_\_  
☐ Occupant un poste à temps partiel, veuillez préciser le nombre d'employés rémunérés : \_\_\_\_\_  
☐ Occupant un poste saisonnier, veuillez préciser le nombre d'employés rémunérés : \_\_\_\_\_

110. Votre organisation a-t-elle embauché des personnes dans le cadre de programmes d'employabilité ?  
☐ Oui, veuillez décrire le nom du programme et le nombre de personnes employés :

---

- ☐ Non  
☐ Ne sais pas

111. Quelles sont les caractéristiques de votre personnel? Veuillez inscrire le nombre à chaque case :

|                                                          | Âgés de 15 à 34 ans | Âgés de 35 ans à 49 ans | Âgés de 50 ans et plus |
|----------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------|------------------------|
| Premières Nations                                        |                     |                         |                        |
| Inuit                                                    |                     |                         |                        |
| Allochtones                                              |                     |                         |                        |
| Ayant une incapacité physique, motrice ou intellectuelle |                     |                         |                        |

112. Quel est le niveau d'éducation de vos employés?
- ☐ Diplôme universitaire, veuillez indiquer le nombre d'employés concernés : \_\_\_\_
  - ☐ Diplôme collégial, veuillez indiquer le nombre d'employés concernés : \_\_\_\_
  - ☐ Diplôme d'études secondaires ou professionnelles, veuillez indiquer le nombre d'employés concernés : \_\_\_\_
  - ☐ Niveau d'éducation inférieur au secondaire, veuillez indiquer le nombre d'employés concernés : \_\_\_\_
113. Veuillez cocher si certains de vos employés avaient les caractéristiques suivantes lors de leur embauche :
- ☐ Sans salaire, veuillez indiquer le nombre d'employés concernés : \_\_\_\_
  - ☐ Bénéficiaires d'une aide sociale, veuillez indiquer le nombre d'employés concernés : \_\_\_\_
  - ☐ Au chômage, veuillez indiquer le nombre d'employés concernés : \_\_\_\_
114. Avez-vous développé de nouvelles qualifications professionnelles en vue de répondre à de nouveaux besoins?
- ☐ Oui, veuillez préciser le nombre de qualifications : \_\_\_\_
  - ☐ Non
  - ☐ Ne sais pas
115. Veuillez cocher si votre organisation envisage la création de nouveaux emplois au cours du prochain exercice financier en excluant les emplois sous des programmes de financement :
- ☐ Oui, veuillez préciser le nombre de postes : \_\_\_\_
  - ☐ Non
  - ☐ Ne sais pas
116. L'organisation a-t-elle une politique sur les conditions de travail ?
- ☐ Oui
  - ☐ Non
  - ☐ Ne sais pas
117. L'organisation favorise-t-elle les avantages sociaux?
- ☐ Oui, veuillez indiquer lesquels (assurance collective, horaire flexible...) :

- 
- ☐ Non
  - ☐ Ne sais pas

118. L'organisation a-t-elle une politique salariale?
- ☐ Oui
  - ☐ Non
  - ☐ Ne sais pas

119. Veuillez indiquer si les employés sont représentés au sein d'organes de direction
- ⇒ Assemblée générale
  - ☐ Oui, veuillez indiquer par quel mode (droit de vote, personnes ...) :

- 
- 
- ☐ Non
  - ☐ Ne sais pas

- ⇒ Conseil d'administration
- ☐ Oui, veuillez indiquer par quel mode (droit de vote, personnes ...) :

- 
- 
- ☐ Non
  - ☐ Ne sais pas

120. Les employés bénéficient-ils de moyens de représentation collectifs au sein de l'organisation?
- ☐ Oui, veuillez indiquer par quel moyen (syndicat, comité...) :

- 
- 
- ☐ Non
  - ☐ Ne sais pas

121. L'organisation profite-t-elle de la participation ou de l'appui de bénévoles (autres que les membres du conseil d'administration) ?

☐ Oui, veuillez préciser si elle a des autorisations ou agréments auprès d'instances gouvernementales :

☐ Non

☐ Ne sais pas

122. Veuillez cocher si l'organisation a des bénévoles :

☐ Femmes, veuillez indiquer quel nombre : \_\_\_\_\_

☐ Hommes, veuillez indiquer quel nombre : \_\_\_\_\_

123. L'organisation dispose-t-elle d'un budget spécial concernant la formation des ressources humaines :

☐ Oui, veuillez indiquer le budget réservé pour la formation : \_\_\_\_\_\$

☐ Non

☐ Ne sais pas

124. Veuillez décrire en quoi consistent ce ou ces programmes de formation :

⇒ Personnes concernées (direction, bénévoles...) :

---

---

⇒ Thèmes abordés (gestion du stress, culture/valeurs des autochtones ...) :

---

---

125. De quelle manière pourrait-on décrire le degré d'intégration socioprofessionnelle de l'organisation?

☐ Personnel impliqué en regard de la mission

☐ Motivées par la mission

☐ Personnel plus ou moins conscient de la mission

☐ Méconnaissance de la mission

126. De quelle manière pourrait-on décrire les rapports entre les gestionnaires membres et travailleurs (allochtones et autochtones)?

☐ Bons rapports entre les gestionnaires membres et travailleurs (Liens efficaces et proactifs entre les individus (fort professionnalisme))

☐ Rapports moyens entre les gestionnaires membres et travailleurs (quelques conflits, Liens professionnels entre les individus)

☐ Rapports très fragiles entre les gestionnaires membres et travailleurs (Liens peu professionnels entre les individus)

☐ Pas de rapports ou communication entre les gestionnaires membres et travailleurs (Aucun professionnalisme entre les individus)

127. Quels sont les plus grands défis rencontrés par votre organisation ?

---

---