

UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE

PRESENTE A

L'UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN ETUDES DES SOCIETES REGIONALES

PAR

CLAIRE PREVOST

BACC. ES SCIENCES SOCIALES

(SCIENCES POLITIQUES)

PRISE DE DECISION DANS LES COOPERATIVES

ET DEVELOPPEMENT REGIONAL

JUIN 1982



### **Mise en garde/Advice**

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

## LISTE DES FIGURES

	Page
FIGURE 1 Distinction entre un système ferme et un système ouvert	7
FIGURE 2 Typologie des organisations . . . . .	8
FIGURE 3 Carte institutionnelle des groupes régionaux. . . . .	10
FIGURE 4 Relations régionales. . . . .	12
FIGURE 5 Multi-organisation . . . . .	13
FIGURE 6 Les preneurs de décision dans le secteur coopératif . .	14
FIGURE 7 Modèle conceptuel de la planification et de la prise de décision multi-organisationnelle dans un univers coopé- ratif . . . . .	19
FIGURE 8 Types de planification . . . . .	21
FIGURE 9 Cadre d'action de la multi-organisation . . . . .	25
FIGURE 10 Méthodes d'influence lors de conflit organisationnel. .	26
FIGURE 11 Le processus décisionnel . . . . .	31
FIGURE 12 La structure du modèle de développement économique régional. . . . .	33
FIGURE 13 Le modèle de développement économique régional. . . . .	34
FIGURE 14 Grille pour opérationnaliser le schéma conceptuel . . .	41
FIGURE 15 Grille pour opérationnaliser le schéma conceptuel après deux pré-tests. . . . .	44

## RESUME

Le développement régional est un thème qui, dans le contexte de l'évolution actuelle de nos sociétés, s'est imposé idéologiquement avec les Schumaker, Attali, Touraine, Amin et les autres. La France a fait un effort en créant la préfecture régionale. L'Angleterre, avec sa réforme de 1974, tente d'harmoniser gouvernements locaux et gouvernement national. Plus près de nous, le ministre Jacques Léonard de l'Office de la planification du Québec a produit, dans un livre blanc, la base d'une législation devant favoriser le pouvoir régional, et par là, le développement régional. Dans ce contexte, étudier le développement régional est simplement vouloir participer aux préoccupations de son époque et de son milieu. Mais pourquoi s'attarder à l'hypothèse suivante: La prise de décision dans les coopératives du Saguenay-Lac St-Jean sert le développement régional? Quel est le lien entre le phénomène de la prise de décision et celui du développement régional? Pourquoi faire l'étude dans le secteur coopératif? Enfin, le choix de la région du Saguenay-Lac St-Jean réside-t-il sur d'autres raisons que le site de l'UQAC? Voilà trois questions dont les réponses permettront de cerner l'objet de la recherche qui nous intéresse.

Le Saguenay-Lac St-Jean s'avère un terrain propice pour cette recherche pour les trois raisons suivantes:

- 1- l'isolement géographique qui fait de la région une unité sociologique et économique constituée par des conditions de vie également partagées par tous les citoyens;
- 2- la dépendance économique due à une économie extravertie et désarticulée dont la structure doit être changée si on veut, un jour, parler de développement auto-centré;
- 3- l'enracinement des coopératives qui, présentes dans chaque ville et village, totalisent 170 entreprises actives dans la région. De plus, par leur idéologie, leurs objectifs et leur structure, les coopératives proposent une forme économique, sociale et décisionnelle ajustée aux réalités locales et régionales. Voilà pourquoi on a choisi d'effectuer la recherche dans le secteur coopératif du Saguenay-Lac St-Jean.

Une question essentielle demeure: celle du lien entre la prise de décision et le développement régional. Pour établir ce lien, il faut d'abord cerner les notions de développement et de sous-développement. Il existe deux grandes théories tentant d'expliquer ces notions. Il y a d'abord la théorie classique qui voit dans le sous-développement une étape à franchir pour aller vers l'industrialisation. C'est une perception conjoncturelle soutenue par

les théories économiques libérales. Il y a aussi la théorie de la dépendance externe qui donne une explication structurelle au sous-développement. Au niveau international, Samir Amin, dans son livre intitulé Le Développement inégal: essai sur les formations sociales du développement périphérique, étudie dans cette perspective les disparités entre les régions du monde. Il a fait ressortir que, dans le contexte de la firme multinationale dispersant ses activités productrices à travers le monde, on retrouve rassemblées dans les régions développées les activités stratégiques. Les activités de production primaire et manufacturée sont laissées aux régions sous-développées. Par activités stratégiques, Samir Amin entend la recherche, l'innovation technologique et le management. Ce sont, en fait, l'ensemble des activités qui assurent l'initiative du développement. Une région qui ne contrôle pas les activités stratégiques de développement est une région qui ne peut pas espérer une autonomie quelconque.

En se replaçant dans le contexte qui nous intéresse, on retient de la thèse de Samir Amin que le fait de contrôler les activités stratégiques de la production est un signe de développement autocentré. Parmi ces activités stratégiques, on note le management qui repose sur le phénomène de la prise de décision. Ainsi se fait le lien entre la prise de décision et le développement régional. Du même coup, on constate que la prise de décision n'est qu'une des trois activités stratégiques et qu'il sera possible d'avoir une image complète du rôle du secteur coopératif dans le développement régional qu'en ajoutant à cette recherche-ci deux autres recherches portant sur l'innovation technologique et sur la recherche dans les coopératives.

Les précisions ainsi apportées quant à l'objet de la recherche font mieux comprendre la pertinence de l'hypothèse et le cadre conceptuel nous fournira les moyens nécessaires pour en faire la vérification.

## 1- LE CADRE CONCEPTUEL

Le cadre conceptuel utilisé dans cette recherche repose sur deux éléments qui ont pour but de cerner les caractéristiques propres au phénomène décisionnel dans le cadre coopératif. Ces deux éléments sont:

- la parenté du secteur coopératif et du secteur public régional;
- et l'application du phénomène de la prise de décision du secteur public au secteur coopératif.

### 1.1 La parenté du secteur coopératif et du secteur public

Le lien entre le secteur public et le secteur coopératif s'établit facilement par la typologie des organisations de E. Rhenman. Ce dernier propose une classification fondée sur la nature externe et/ou interne des objectifs des organisations. Les sociétés coopératives comme les corporations publiques sont des institutions ayant des buts internes et des buts externes. Cette constatation signifie que les décisions de ce type d'organisation sont prises en tenant compte

des pressions venant du milieu environnant (c'est-à-dire des unités économiques que sont les membres dans le cas d'une coopérative). Par ce phénomène, le secteur coopératif s'apparente au secteur public qui forme un système ouvert à l'environnement.

## 1.2 L'application du phénomène de la prise de décision du secteur public au secteur coopératif

Le fait de reconnaître que le secteur coopératif n'est pas un système fermé a un impact essentiel sur le genre de décision possible. Dans ce contexte, la prise de décision est une activité politique parce qu'au lieu de se faire à partir d'un processus intellectuel, elle évolue en fonction des interactions sociales, des solutions de conflits et de compromis entre des groupes ayant des buts différents. Par un procédé de négociations nécessairement subjectif et limité, le preneur de décision traite l'information qu'il reçoit de l'environnement en cherchant plus la satisfaction des intervenants (ou membres de la coopérative) que la rentabilité. Cette dernière est souvent, dans ce contexte, le moyen de donner satisfaction.

Si on admet que la prise de décision dans le secteur coopératif est un acte politique plus que rationnel, il faut trouver les processus décisionnels appropriés. C'est ce que nous fournissent H. Kahalas et D. Rondinelli. Le premier nous fournit les sept étapes d'un modèle logique de processus décisionnel dans un système ouvert. Le second nous présente sept types de planifications susceptibles d'entourer l'élaboration et la mise en marche d'une politique ou d'un projet dans le secteur public. Comme il est possible d'appliquer le processus décisionnel de Kahalas à chacun des types de planification de Rondinelli, cette combinaison servira de base à la construction du questionnaire et à l'interprétation des résultats.

Ayant clarifié la notion de prise de décision, on se demande qui prend les décisions dans le secteur coopératif? Pour répondre à cette question, on peut emprunter au secteur public régional le concept de multi-organisation développé par Friend, Power, Yewlett. Ce concept s'applique dans les cas de projets où les preneurs de décision sont multiples, ont des buts différents, mais ont une activité décisionnelle commune à réaliser. Pour concilier des intérêts divergents et systématiser l'intérêt commun, il est nécessaire de créer un lieu de concertation appelé multi-organisation. On sait que la mise sur pied d'un projet venant d'une coopérative peut impliquer les membres de la coopérative bien sûr, mais aussi d'autres instances du secteur coopératif, des milieux gouvernementaux de même que du secteur privé. Ce qui entraîne la création d'une multi-organisation.

En établissant le lien entre le secteur coopératif et le secteur public, on a pu trouver les outils théoriques qui ont permis de construire un instrument de recherche et d'analyser les résultats de l'enquête.

### 1.3 La prise de décision dans le secteur coopératif et le développement régional

La notion de développement via les activités stratégiques telles que précisées par Samir Amin demande d'être opérationnalisée pour être utile à la présente recherche. L'approche systémique fournit un modèle où sont interreliés les différents éléments du cadre de développement régional, soit les sous-systèmes décisionnels, financiers, spatio-démographiques et socio-culturels. Ces sous-systèmes, constituant un système ouvert comme celui de la région, n'y occupent pas le même espace. Dans le cadre d'un système ouvert, plus un sous-système accentue cette ouverture, plus il favorise le sous-développement, et vice versa. Ainsi, plus le sous-système qu'est la prise de décision tend à coïncider avec le système régional (sans pour autant chercher l'autarcie) plus il favorise le développement régional. L'hypothèse de la recherche pose cette question uniquement dans le cadre du secteur coopératif.

## 2- LES RESULTATS DE L'ENQUETE

Des 170 questionnaires postés en mars 1981 aux présidents et directeurs des coopératives, 67 ont été complétés. L'analyse descriptive des résultats nous dit que l'hypothèse se vérifie comme l'indique le tableau synthèse suivant.

TABLEAU I  
% de répondants indiquant le lieu de la prise de décision

PROCESSUS DECISIONNEL	1- Décider de faire un choix		2- Conséquences possibles		3- Information		4- Proposition		5- Choix		6- Approbation	
Lieu de la décision	Intérieur de la région	Extérieur de la région	Intérieur de la région	Extérieur de la région	Intérieur de la région	Extérieur de la région	Intérieur de la région	Extérieur de la région	Intérieur de la région	Extérieur de la région	Intérieur de la région	Extérieur de la région
Types de planification												
Innovation	87	11	83	11	74	19	93	3	94	0	73	23
Ideologique	92	5	84	12	59	18	89	0	92	5	77	18
Expertise	98	11	75	11	78	22	90	4	95	4	81	19
Allocation des ressources	98	0	93	0	67	22	95	4	94	4	78	17
Concertation	95	5	93	4	70	25	90	6	93	4	76	18
Administration	86	0	86	7	66	28	87	3	81	7	80	3
Evaluation	77	20	76	21	78	17	97	0	98	7	74	19

En effet, les répondants y indiquent que la prise de décision dans le secteur coopératif se fait par les intervenants régionaux. Dans ce sens, le secteur coopératif au Saguenay-Lac St-Jean est un facteur de développement parce qu'il maintient à l'intérieur de la région son pouvoir décisionnel.

Pour étudier d'un peu plus près ces résultats, nous procéderons en deux étapes:

- 1- nous ferons ressortir les généralités concernant les preneurs de décisions internes à la région;
- 2- nous mettrons en évidence les particularités touchant les preneurs de décision externes à la région.

## 2.1 Les preneurs de décision internes

Parmi les preneurs de décision internes à la région, ce sont les conseils d'administration qui ont le rôle décisionnel le plus fréquent selon les réponses des différents groupes de répondants.

Si on considère les différents types de planification, on constate que la prise de décision se partage à certains niveaux avec les permanents des coopératives. Au début d'un projet, ce sont les conseils d'administration qui ont le rôle décisionnel le plus fréquent mais plus le projet prend forme et se concrétise, plus le rôle des permanents s'accroît, précisément pour les planifications de type concertation, de type administration et évaluation.

TABLEAU II

% des réponses indiquant les principaux preneurs de décision internes à la région

PROCESSUS DECISIONNEL	1- Décider de faire un choix			2- Conséquences possibles			3- Information			4- Proposition			5- Choix			6- Approbation		
Lieu de la décision Type de planification	Permanents	Conseil d'adm- nistration	Assemblée générale	Permanents	Conseil d'adm- nistration	Assemblée générale	Permanents	Conseil d'adm- nistration	Assemblée générale	Permanents	Conseil d'adm- nistration	Assemblée générale	Permanents	Conseil d'adm- nistration	Assemblée générale	Permanents	Conseil d'adm- nistration	Assemblée générale
Innovation	15	51	10	11	47	8	18	33	2	34	51	0	20	63	7	4	36	13
Ideologique	31	56	3	15	53	3	10	21	0	32	50	0	24	57	14	11	39	19
Expertise	17	60	4	18	49	0	28	29	8	26	54	0	14	71	8	6	45	8
Allocation des ressources	14	79	2	25	61	2	18	34	5	28	60	0	7	76	7	8	55	4
Concertation	32	48	9	31	52	5	29	19	6	37	50	0	24	61	2	13	41	7
Administration	39	44	0	35	41	7	19	21	3	32	45	0	17	48	2	10	47	13
Evaluation	32	34	2	28	33	2	30	23	3	38	38	0	32	50	3	10	56	3



Les différents rôles joués par les intervenants internes peuvent se résumer comme suit:

- Les conseils d'administration ont le pouvoir décisionnel prédominant;
- Les permanents se voient un rôle décisionnel plus important que celui que leur accordent les présidents des conseils d'administration;
- Les permanents ont une importance décisionnelle plus grande dans des projets de développement communautaire que dans des projets de développement interne de la coopérative;
- Les assemblées générales ont un rôle décisionnel minime, en particulier dans les coopératives de plus de 1,000 membres.

## 2.2 Les preneurs de décision externes à la région

Le tableau I nous a permis de constater que les preneurs de décision externes à la région ont une influence réduite sur les projets des coopératives. Si on considère le tableau à l'horizontale pour identifier les types de planification où ils sont le plus présents, il n'y a pas d'écart très grand à signifier. Les planifications de type évaluation et idéologique cumulent les pourcentages les plus élevés. Ce dernier type de planification est le moins utilisé par les preneurs de décision, soit pour seulement 29% des projets. On peut se demander si la nature de cette planification a été bien comprise par les répondants ou bien si vraiment les coopératives n'ont pas à justifier et à expliquer leurs projets pour qu'ils soient acceptés et réalisés.

Maintenant, considérons le même tableau à la verticale. On voit une présence accrue des intervenants externes à la troisième et à la sixième étape du processus décisionnel. Au niveau de la cueillette d'information, même si la fédération provinciale fournit le plus fréquemment les dossiers nécessaires, les pourcentages indiquent une grande variété de sources d'information. Cette observation vaut aussi pour les sources d'information internes à la région. Au niveau des approbations externes des décisions, on constate qu'elles sont peu fréquentes et que le principal évaluateur externe des décisions internes est le gouvernement ou la Loi des Associations coopératives. Au fond, les répondants ont voulu souligner simplement que toutes les décisions internes concernant les projets des coopératives sont correctes en autant qu'elles sont légales.

Ces dernières analyses nous ont permis d'identifier deux intervenants externes: la fédération provinciale ou la confédération et la législation. Le premier donne, entre autres choses, des services d'information, qui, par nature, ont une influence sur la prise de décision interne. Le second intervenant correspond à la nature même de la coopérative et de fait n'intervient pas dans la décision mais fournit, à priori, un encadrement décisionnel. Ce dernier phénomène semble "naturel" étant donné que la majorité des répondants n'ont même pas pensé le souligner même s'ils y étaient tous soumis.

Ce résumé des résultats identifiant les preneurs de décision montre que la prise de décision dans le secteur coopératif aide le développement régional en gardant le pouvoir décisionnel à l'intérieur de la région. Les données concernant les stratégies d'intervention utilisées confirment aussi l'hypothèse.

En effet, les stratégies d'intervention les plus utilisées sont la consultation et le consensus selon 60% à 70% des répondants. Cette constatation demeure valable peu importe la variable utilisée pour scruter les données. Le vote est désigné par les répondants selon des moyennes qui oscillent entre 14% et 17%. Fait curieux, les présidents des conseils d'administration disent utiliser le vote dans des proportions nettement supérieures à celles des directeurs. C'est ce que présente le tableau suivant:

TABLEAU III

% des répondants indiquant le vote comme stratégie d'intervention selon les présidents et les directeurs

PROCESSUS DECISIONNEL	1. Décider de faire un choix		2. Considérer les conséquences		3. Choix		4. Approbation	
Statut du répondant Types de planification	Président	Directeur	Président	Directeur	Président	Directeur	Président	Directeur
Innovation	32%	7%	22%	0%	26%	11%	20%	19%
Idéologique	25	0	33	8	29	0	43	9
Expertise	22	14	22	10	33	5	33	0
Allocation des ressources	31	11	17	0	36	0	23	5
Concertation	22	0	28	0	18	0	35	0
Administration	25	4	24	9	23	5	30	5
Evaluation	21	0	23	6	43	7	21	7

Quant à l'obligation légale ou autre, elle est peu utilisée et correspond effectivement à l'intervenant externe que représente le cadre de la Loi des Associations coopératives.

On peut donc conclure que les stratégies d'intervention les plus fréquemment utilisées favorisent la participation et indirectement un développement auto-centré pour la région.

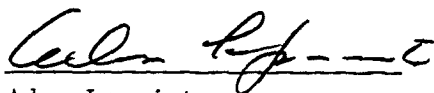
Bref, la recherche effectuée auprès des coopératives en mars 1981 permet de dire que la prise de décision du secteur coopératif au Saguenay-Lac St-Jean sert au développement de la région parce que les preneurs de décision sont des régionaux qui travaillent à satisfaire les besoins de régionaux.

Toutefois, il ne faut pas donner à cette affirmation une portée qu'elle n'a pas. Le développement socio-économique, comme l'affirme Samir Amin, repose non seulement sur le pouvoir décisionnel auto-centré, mais aussi sur la recherche et l'innovation régionale. Il resterait à voir si le secteur coopératif au Saguenay-Lac St-Jean assume ces deux derniers types d'activités pour affirmer que la coopération économique conduit au développement régional. Même si on réussissait à démontrer le caractère régional du pouvoir décisionnel, de la recherche et de l'innovation dans le secteur coopératif, il faut se rappeler que ce secteur n'est pas le moteur socio-économique de la région puisque 73% des emplois sont créés par les multinationales. Ces quelques remarques donnent à la vérification de l'hypothèse sa dimension réelle.

Un autre aspect de la recherche est le cadre conceptuel qui a permis de clarifier la prise de décision comme phénomène multi-organisationnel dont le champ décisionnel a été défini en termes de processus décisionnel s'adaptant à une typologie de la planification. Ces outils théoriques ont reçu une validation par la recherche sur le secteur coopératif et peuvent éventuellement servir pour étudier la prise de décision dans le secteur public régional. Une recherche de ce type permettrait d'avoir une vision plus complète sur le pouvoir décisionnel de la région.



Claire Prévost



Adam Lapointe  
Directeur du mémoire

## REMERCIEMENTS

Cette recherche a été possible grâce à mon intégration au Laboratoire des Etudes Economiques Régionales (LEER) de l'Université du Québec à Chicoutimi. Je remercie toute l'équipe du support qu'elle m'a accordé.

De façon plus particulière, je tiens à souligner ma gratitude à tous ceux qui m'ont accompagné dans les diverses phases de ma recherche. Il y a eu, bien sûr, les encouragements d'Adam Lapointe, les précisions formelles de José Igartua et la documentation pertinente de Paul Prévost; mes trois directeurs de mémoire ont toujours répondu avec empressement et attention à mes interrogations.

Merci aussi...

- à Johanne Leblanc, pour son aide lors de la construction du questionnaire;
- à Claude Paré, Gilles Dubé et Rose-Marie Dallaire, tous trois du milieu coopératif, pour leur collaboration aux pré-tests du questionnaire;
- à Camil Simard et Louis Fabien, pour leur supervision dans le traitement informatique;
- à Pathé MBaye, pour son minutieux travail de transcription;
- à Gaétane Morin et Jacinthe Ratté-Tremblay, pour avoir patiemment déchiffré le manuscrit et avoir donné au mémoire sa forme actuelle.

Claire Prévost

## TABLE DES MATIERES

	Page
RESUME . . . . .	I
REMERCIEMENTS. . . . .	IX
TABLE DES MATIERES . . . . .	X
LISTE DES TABLEAUX . . . . .	XII
LISTE DES FIGURES. . . . .	XVII
INTRODUCTION . . . . .	1
CHAPITRE I LE SCHEMA CONCEPTUEL . . . . .	4
1.0 NOTION DE PRISE DE DECISION . . . . .	4
2.0 OBJET DE LA RECHERCHE . . . . .	32
2.1 Hypothèse. . . . .	32
2.2 Définition des concepts. . . . .	36
CHAPITRE II CUEILLETTE DES DONNEES. . . . .	40
1.0 L'INSTRUMENT DE RECHERCHE . . . . .	40
1.1 La validation. . . . .	42
1.2 Variables indépendantes. . . . .	45
2.0 L'ECHANTILLONNAGE . . . . .	47
3.0 L'ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE . . . . .	51
CHAPITRE III ANALYSE DESCRIPTIVE DES RESULTATS. . . . .	53
1.0 ETUDE DES DONNEES SELON CHAQUE TYPE DE PLANIFICATION. . . . .	54
1.1 La planification: type innovation. . . . .	54
Résumé . . . . .	65
1.2 La planification: type idéologique . . . . .	66
Résumé . . . . .	76

1.3	La planification: type expertise . . . . .	77
	Résumé . . . . .	86
1.4	La planification: type allocation des ressources . . . . .	86
	Résumé . . . . .	94
1.5	La planification: type concertation . . . . .	94
	Résumé . . . . .	103
1.6	La planification: type administration . . . . .	104
	Résumé . . . . .	113
1.7	La planification: type évaluation . . . . .	113
	Résumé . . . . .	125
	Synthèse. . . . .	125
2.0	ETUDE DES DONNEES SELON CHAQUE ETAPE DU PROCESSUS DECISIONNEL .	127
2.1	Etape I: Prendre la décision de prendre une décision. . .	127
2.2	Etape II: Considérer les conséquences possibles. . . . .	128
2.3	Etape III:Retourner à l'environnement pour s'informer. . .	130
2.4	Etape IV: Filtrer l'information. . . . .	133
2.5	Etape V: Choisir une solution . . . . .	134
2.6	Etape VI: Evaluer les résultats de la décision . . . . .	134
	CHAPITRE IV EVALUATION DE LA RECHERCHE. . . . .	138
	CONCLUSION . . . . .	143
	BIBLIOGRAPHIE. . . . .	147
	ANNEXE I . . . . .	148
	ANNEXE II . . . . .	173

# LISTE DES TABLEAUX

		Page
TABLEAU I	% de réponses indiquant le lieu de la prise de décision	IV
TABLEAU II	% de réponses indiquant les preneurs de décision internes à la région . . . . .	V
TABLEAU III	% de répondants indiquant le vote comme stratégie d'intervention selon les présidents et les directeurs . . .	VII
TABLEAU 1	Représentativité selon la fonction de la coopérative . .	48
TABLEAU 2	Représentativité selon le nombre de membres . . . . .	49
TABLEAU 3	Stratégies d'intervention . . . . .	56
TABLEAU 4	% de répondants indiquant l'utilisation du vote selon le statut du répondant. . . . .	58
TABLEAU 5	% moyen de répondants selon les stratégies d'intervention dans la planification de type innovation . . . . .	60
TABLEAU 6	% de réponses indiquant le lieu de la prise de décision selon les fonctions des coopératives à la deuxième étape du processus décisionnel au niveau de la planification de type innovation . . . . .	62
TABLEAU 7	% des réponses indiquant le lieu de la prise de décision selon les fonctions des coopératives à la troisième étape du processus décisionnel au niveau de la planification de type innovation . . . . .	62
TABLEAU 8	% de répondants indiquant l'utilisation du vote selon la fonction de la coopérative . . . . .	68
TABLEAU 9	% de répondants indiquant une décision suite à une obligation selon la fonction de la coopérative. . . . .	65
TABLEAU 10	% de répondants indiquant le vote comme stratégie d'intervention selon le nombre de membres . . . . .	67
TABLEAU 11	% de répondants indiquant l'obligation comme stratégie d'intervention selon le nombre de membres . . . . .	68
TABLEAU 12	% de réponses indiquant le lieu de la prise de décision selon le statut du répondant pour les étapes 3 et 6 du processus décisionnel . . . . .	69

	Page
TABEAU 13 % de répondants indiquant, selon le statut du répondant, la stratégie d'intervention utilisée à chaque étape du processus décisionnel pour la planification: type idéologique . . . . .	70
TABEAU 14 % de réponses indiquant le lieu de la prise de décision en ce qui concerne la cueillette de l'information selon le type de projet . . . . .	72
TABEAU 15 % de répondants indiquant la stratégie d'intervention utilisée selon le type de projet pour chaque étape du processus décisionnel. . . . .	73
TABEAU 16 % de répondants indiquant la stratégie d'intervention employée par les coopératives de service. . . . .	75
TABEAU 17 % de réponses indiquant un organisme extérieur à la région selon le nombre de membres de la coopérative . . .	78
TABEAU 18 % des répondants selon le nombre de membres indiquant l'utilisation du consensus et de la consultation aux différentes étapes du processus décisionnel . . . . .	80
TABEAU 19 % de répondants indiquant les stratégies d'intervention utilisées à chaque étape du processus décisionnel pour la planification: type expertise, selon le statut de répondant . . . . .	82
TABEAU 20 % de répondants indiquant, selon le type de projet, la stratégie d'intervention utilisée à chaque étape du processus décisionnel pour la planification: type expertise . . . . .	83
TABEAU 21 % de répondants indiquant la stratégie d'intervention utilisée à chaque étape du processus décisionnel pour la planification: type expertise, selon la fonction des coopératives . . . . .	85
TABEAU 22 % de répondants indiquant, selon le nombre de membres, la stratégie d'intervention utilisée à chaque étape du processus décisionnel pour la planification: type allocation des ressources . . . . .	87
TABEAU 23 % des réponses indiquant le lieu de la prise de décision selon le statut du répondant à l'étape 3 du processus décisionnel . . . . .	88



	Page
TABEAU 24 % de répondants indiquant la stratégie d'intervention utilisée à chaque étape du processus décisionnel pour la planification: type allocation des ressources selon le statut du répondant . . . . .	89
TABEAU 25 % de répondants indiquant, selon le type de projet, la stratégie d'intervention utilisée à chaque étape du processus décisionnel pour la planification: type allocation des ressources . . . . .	91
TABEAU 26 % de répondants indiquant, selon la fonction des coopératives, la stratégie d'intervention utilisée à chaque étape du processus décisionnel pour la planification: type allocation des ressources. . . . .	93
TABEAU 27 % de répondants indiquant la stratégie d'intervention utilisée à chaque étape du processus décisionnel pour la planification: type concertation, selon le statut du répondant . . . . .	97
TABEAU 28 % de réponses indiquant le lieu de provenance des dossiers d'information selon le type de projet . . . . .	98
TABEAU 29 % de réponses indiquant, selon les types de projet, deux preneurs de décision des trois premières étapes du processus décisionnel . . . . .	99
TABEAU 30 % de répondants indiquant, selon le type de projet, le vote et l'obligation utilisée à chaque étape du processus décisionnel pour la planification: type concertation . . . . .	100
TABEAU 31 % de répondants indiquant, selon la fonction de la coopérative, les stratégies d'intervention utilisées à chaque étape du processus décisionnel pour la planification: type concertation . . . . .	103
TABEAU 32 % de réponses indiquant, selon le nombre de membres, les trois preneurs de décision internes à la région pour les trois premières étapes du processus décisionnel . . . . .	105
TABEAU 33 % de répondants indiquant, selon le nombre de membres, les stratégies d'intervention utilisées à quatre étapes du processus décisionnel pour la planification: type administration . . . . .	106

	Page
TABEAU 34 % de répondants indiquant, selon le statut du répondant, les stratégies d'intervention utilisées à quatre étapes du processus décisionnel pour la planification: type administration . . . . .	108
TABEAU 35 % des réponses recueillies, selon la fonction de la coopérative, pour trois preneurs de décision internes pour la dernière étape du processus décisionnel . . . . .	111
TABEAU 36 % de répondants indiquant, selon la fonction de la coopérative, les stratégies d'intervention utilisées à quatre étapes du processus décisionnel pour la planification: type administration. . . . .	112
TABEAU 37 % de réponses indiquant, selon le nombre de membres, trois preneurs de décision internes à la région pour les trois premières étapes du processus décisionnel. . . . .	115
TABEAU 38 % de répondants indiquant, selon le nombre de membres, les stratégies d'intervention utilisées à quatre étapes du processus décisionnel pour la planification: type évaluation . . . . .	116
TABEAU 39 % de réponses indiquant, selon le statut du répondant, trois preneurs de décision internes à la région pour la planification: type évaluation . . . . .	118
TABEAU 40 % de répondants indiquant, selon le statut de répondant, les stratégies d'intervention utilisées, à quatre étapes du processus décisionnel, pour la planification: type évaluation . . . . .	119
TABEAU 41 % de réponses indiquant, selon le type de projet, les deux principaux preneurs de décision internes à la région pour la planification: type évaluation. . . . .	121
TABEAU 42 % de répondants indiquant, selon le type de projet, les stratégies d'intervention utilisées à quatre étapes du processus décisionnel pour la planification: type évaluation . . . . .	122
TABEAU 43 % de réponses indiquant, selon la fonction de la coopérative, les deux principaux preneurs de décision internes à la région pour la planification: type évaluation . . . . .	124
TABEAU 44 % des répondants indiquant l'utilisation des types de planification . . . . .	126

	Page
TABEAU 45 % des réponses indiquant les preneurs de décision concernant l'information . . . . .	131
TABEAU 46 % des réponses indiquant les preneurs de décision concernant l'approbation des solutions choisies. . . . .	135

## INTRODUCTION

Polarisée par l'agglomération montréalaise pour tout ce qui relève de la consommation, dominée par les grands marchés mondiaux pour tout ce qui touche la production, l'économie de la région du Saguenay-Lac St-Jean est une économie extravertie et désarticulée. En effet, l'Alcan et les compagnies de pâtes et papiers, après avoir joué un rôle moteur pour l'accroissement du produit réel global de la région et pour l'amélioration des infrastructures industrielles, ont été incapables de déclencher une dynamique de développement régional. Au contraire, la structure de production ne s'étant pas développée, ni diversifiée, elle accuse une régression comme le souligne l'OPDQ dans son rapport-synthèse sur le sous-système urbain et régional du Québec<sup>1</sup>. L'activité primaire reliée à la forêt et aux mines prend de plus en plus d'importance et de ce fait, la région du Saguenay-Lac St-Jean devient peu à peu une région-ressource plutôt qu'une région de transformation.

Le caractère multinational des compagnies qui emploient 73% des travailleurs manufacturiers est un facteur important de la dépendance régionale. Les multinationales sont caractérisées par la dispersion de leurs activités de production à travers le monde et forment des systèmes complètement intégrés qui maintiennent une division internationale du travail. De ce fait, l'Alcan et les compagnies de pâtes et papiers nuisent à l'émergence de structures de production bien articulées au Saguenay-Lac St-Jean.

---

(1) OPDQ, "Prospective socio-économique du Québec", Rapport-synthèse: Socio-système urbain et régional au Québec, Québec, 1977.

Malgré les implications des gouvernements (Mission de planification, OPDQ, CAR, etc.) pour créer des conditions favorables au développement de la région, la situation demeure inchangée et le Saguenay-Lac St-Jean affiche depuis des années un des taux de chômage les plus élevés au Canada et, en conséquence, les jeunes travailleurs continuent d'émigrer en grand nombre à l'extérieur de la région<sup>2</sup>. En fait, à la dépendance économique s'est ajoutée la dépendance de plus en plus grande envers l'Etat omni-décisionnel qui, par le haut, tente de déterminer les meilleures voies de développement des régions.

Dans un tel contexte, parler du développement régional suppose une volonté de briser la structure économique actuelle qui emprisonne le Saguenay-Lac St-Jean dans un état de dépendance parce que les décisions sont prises en fonction d'objectifs et de buts autres que le développement spécifique de la région.

Parmi les intervenants régionaux, les coopératives peuvent offrir une amorce de développement auto-centré. De par leur idéologie, leurs objectifs et leur structure, elles proposent une forme économique, sociale et décisionnelle ajustée aux réalités locales et régionales. Même si les coopératives n'occupent pas une place dominante dans la région, elles y sont bien enracinées. En effet, presque chaque famille est membre d'une coopérative et chaque village possède au moins une coopérative. (Il y a 170 coopératives actives au Saguenay-Lac St-Jean). Jusqu'à quel point ces coopératives incarnent-elles une amorce d'un développement auto-centré?

Répondre à une telle question suppose un ensemble de recherches couvrant les différents aspects du développement régional. La recherche qui nous intéresse se bornera à vérifier si l'ensemble des décisions prises

---

(2) A. LAPOINTE, P. PREVOST, J.P. SIMARD, Economie régionale du Saguenay-Lac St-Jean, Gaëtan Morin, ed., 1981, Chap. 8.

actuellement par ces coopératives sont prises dans la région, si elles sont imposées directement ou indirectement par un contexte légal particulier ou bien par des associations ou organismes extra-régionaux. Il faudra aussi pouvoir examiner à quel niveau décisionnel les intervenants externes agissent, et cela, à partir de quelles stratégies d'intervention.

Compte tenu de ces considérations, nous voulons étudier la prise de décision dans les coopératives du Saguenay-Lac St-Jean. Cette recherche visera quatre objectifs précis:

1. ramasser des données sur la situation décisionnelle dans le secteur coopératif;
2. identifier les lieux de la prise de décision;
3. relier la situation décisionnelle au développement régional;
4. enfin, vérifier un modèle qui dissèque la prise de décision en éléments précis permettant de circonscrire chaque étape de la prise de décision.

## CHAPITRE I

### SCHEMA CONCEPTUEL

Le schéma conceptuel sert à établir le cadre théorique qui permet de cerner la notion de prise de décision et à clarifier l'hypothèse que la recherche tentera de vérifier.

#### 1.0 NOTION DE PRISE DE DECISION

Le cadre théorique qui permet de cerner la notion de prise de décision repose sur les six postulats suivants:

- Postulat 1: La prise de décision dans le secteur coopératif s'apparente à la prise de décision dans le secteur public;
- Postulat 2: La prise de décision dans le secteur public régional est une oeuvre de concertation dans le cadre d'une multi-organisation;
- Postulat 3: La prise de décision dans le secteur coopératif implique la création d'une multi-organisation;
- Postulat 4: Une situation visée délimite le champ décisionnel d'une multi-organisation;
- Postulat 5: La situation visée se détermine par des activités concrètes et le champ décisionnel se détermine par des types de processus décisionnels;
- Postulat 6: Chaque type de processus décisionnel tient compte du fait que la prise de décision dans le secteur public oscille pour être tantôt un système ouvert, tantôt un système fermé.

1.1 POSTULAT 1: La prise de décision dans le secteur public s'apparente à la prise de décision dans le secteur coopératif.

La prise de décision dans le secteur public se caractérise par le fait qu'elle est l'objet de pressions multiples venant d'un jeu complexe où s'affrontent des intérêts divers. Elle est une activité politique parce qu'au lieu de se faire à partir d'un processus intellectuel, elle évolue en fonction des interactions sociales, des solutions de conflits et de compromis entre des groupes ayant des buts différents. Les attentes des preneurs de décisions doivent alors s'ajuster - aux probabilités, subjectivement définies d'atteindre leurs objectifs; - aux évaluations des incertitudes et des risques des actions possibles; - aux perceptions des succès politiques passés; - et enfin, à l'accessibilité des ressources pouvant influencer le comportement des autres preneurs de décision. Bref, les décisions dans le secteur public sont les résultats de négociations et non pas de choix optimaux guidés par des objectifs. C'est ce qu'exprime Dennis Rondinelli lorsqu'il dit:

Facts, information and statistics used to analyse policy alternatives are subjectively interpreted through preconceived interest from which groups and individuals reach different conclusions concerning the "best" course of action. <sup>3</sup>

Harvey Kahalas précise cette distinction entre la prise de décision rationnelle et la prise de décision politique en appliquant à la notion d'organisation les concepts de système ouvert et de système fermé. On sait qu'un système est un tout formé de relations complexes.

---

(3) Dennis RONDINELLI, "Public Planning and Political Strategy", Long Range Planning, Vol. 9, Avril 1976, p. 77.



### 1.1.1 Un système organisationnel fermé

Un système organisationnel est fermé lorsqu'il forme un tout qui est peu affecté par l'environnement dans lequel il se trouve.

This inward perspective, which identified the closed system, placed the manager or decision maker in an organizational role where his primary concerns were the system maintaining functions of determining work methods, determining the amount of specialization or departmentalization, and training new workers.<sup>4</sup>

La planification définie comme un système central de contrôle ne peut s'effectuer que dans le cadre d'un système fermé. Ses frontières étanches font que le système de gestion y est omniscent et fonctionne au nom de l'efficacité et du contrôle.

### 1.1.2 Un système organisationnel ouvert

Dans un système ouvert, les frontières sont absentes. Ainsi, l'influence de l'environnement est permanente. La fonction première du système ouvert est de s'adapter aux changements de l'environnement pour survivre.

The manager operating in a perceived open system is less concerned with manipulating the internal structure and more concerned with sensing the environmental changes and adapting the organization to cope with the developments.<sup>5</sup>

---

(4) Harvey KAHALAS, "Decision-Making in the Public Sector, A logical model", Long Range Planning, Vol. 9, Juin 1976, p. 75.

(5) Idem, p. 75.

Etant donné la quantité d'informations provenant du milieu, le contrôle est impossible et les décisions se prennent avec un degré élevé d'incertitude et de risque. Le but ultime est moins l'efficacité que la satisfaction.

Le tableau suivant résume les différences entre un système ouvert et un système fermé.

DIMENSIONS SYSTEMES	BUTS OBJECTIFS	STANDARDS	ENVIRONNEMENT	INFORMATION	PRENEURS DE DECISION	CARACTERISTIQUES DE LA DECISION
FERME	internes	.efficacité .contrôle	.frontière rigide	.complète .peu abondante .facile à traiter	.objectif .unique .identification	.rationnelle .précise .certaine .contrôlable
OUVERT	externes	.satisfaction	.source de changement et innovation	.immense .difficile à traiter	.subjectif .multiple .difficile à identifier	.politique .ajustable .vague .évaluable

Figure 1 Distinction entre un système fermé et un système ouvert

Dans la réalité, il n'y a aucun système de prise de décision qui soit absolument fermé ou absolument ouvert.

En quoi la prise de décision dans le secteur coopératif se rapproche-t-elle de la prise de décision dans le secteur public? Et plus théoriquement, sur quoi se base-t-on pour dire que les coopératives forment des systèmes ouverts plutôt que des systèmes fermés?

Eric Rhenman répond à cette question en proposant une classification des organisations fondée sur la nature de leurs objectifs organisationnels. Toutes les organisations poursuivent des objectifs qui définissent des intérêts. Ces intérêts peuvent provenir autant de groupes externes à l'organisation que de groupes internes selon qu'il s'agit de systèmes organisationnels plus ou moins ouverts. Le caractère interne ou externe des buts visés par les organisations a servi de fondement à Rhenman pour construire la typologie suivante:

BUTS EXTERNES \ BUTS INTERNES	BUTS INTERNES	
	SANS BUTS INTERNES	AVEC BUTS INTERNES
SANS BUTS EXTERNES	Organisations marginales Exemple: petits entrepreneurs	Corporations Exemple: grandes entreprises
AVEC BUTS EXTERNES	Organisations subsidiaires Exemples: -succursales de compagnies -agences gouvernementales	Institutions Exemples: -les corporations publiques -les sociétés coopératives

Source: Eric KHENMAN, Organisation Theory for Long Range Planning, Wilen, London, 1973, p. 55.

Figure 2 Typologie des organisations

On constate que les sociétés coopératives sont classifiées comme des organisations ayant des buts internes et des buts externes. En cela Rhenman rejoint la définition que donne I.V. Emelianoff de l'organisation coopérative<sup>6</sup>. Pour ce dernier, la coopérative est une association d'unités économiques tandis que la firme capitaliste est une unité économique ayant une vie par elle-même (système fermé), la coopérative n'ayant de vie que par les unités qui la composent (système ouvert).

Il ne s'agit donc pas d'un système organisationnel fermé puisque le processus décisionnel est perméable à l'environnement. Ainsi les preneurs de décision dans les coopératives doivent, à des degrés divers, agir à l'intérieur d'un jeu de pressions comme ils le feraient s'ils oeuvraient dans le secteur public.

## 1.2 POSTULAT 2: La prise de décision dans le secteur public régional est une oeuvre de concertation dans le cadre d'une multi-organisation.

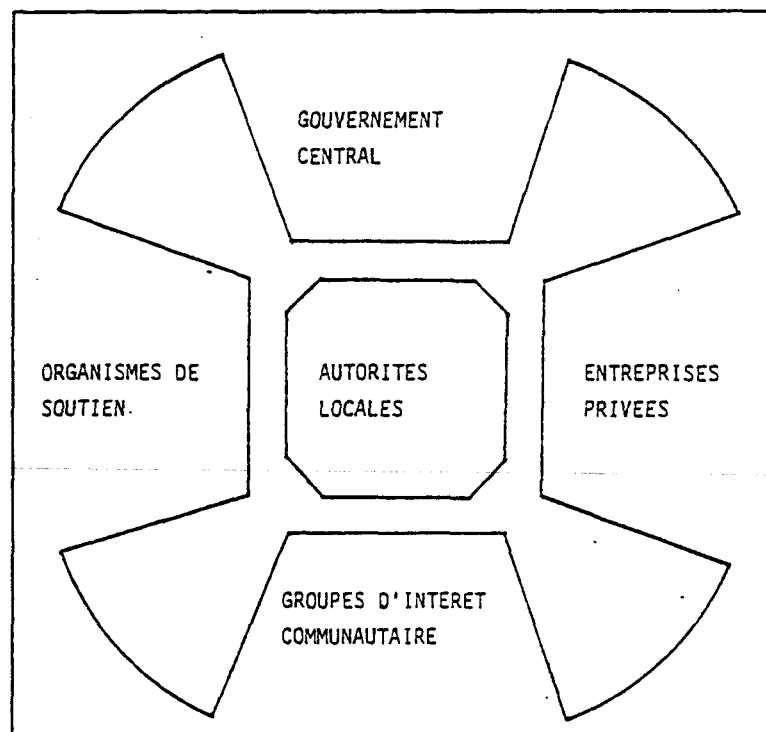
Une région est un système où il n'y a aucune agence spécifique qui a la responsabilité de toutes les décisions touchant un domaine particulier d'activités. Le pouvoir est diffus parce qu'il appartient à un ensemble de groupes d'intérêt poursuivant des buts qui sont spécifiques à chacun d'eux. Quels sont-ils ces groupes?

---

(6) I.V. EMELIANOFF tel que cité par Claude PICHETTE dans "Définition de la coopérative "Analyse microéconomique et coopérative"", chap. 3.

### 1.2.1 Les preneurs de décision dans une région

Se référant à la classification de Friend, Power et Yewlett, voici cinq groupes plus ou moins distincts d'acteurs dans la planification régionale:



Source: J.K. FRIEND, J.M. POWER, C.S.L. YEWLETT, Public planning: The intercooperate dimension, Tavistok, Londres, 1974, p. 18.

Figure 3 Carte institutionnelle des groupes régionaux

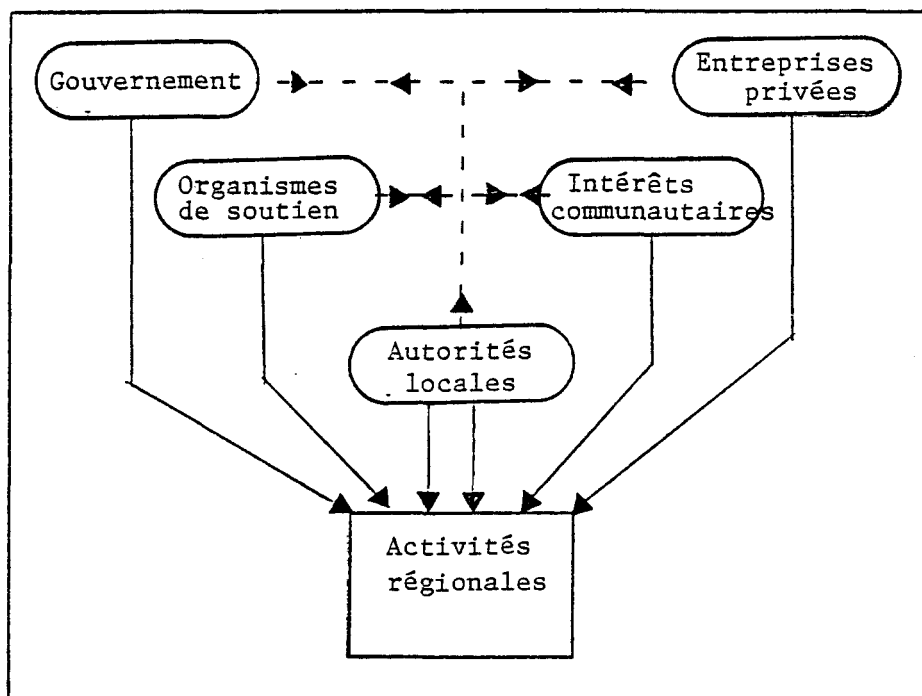
- a) Les ministères gouvernementaux sont représentés, au Québec, par des délégués régionaux. Certains d'entre eux sont permanents comme c'est le cas au Saguenay-Lac St-Jean pour les domaines des terres et forêts, de l'éducation, des richesses naturelles, etc., d'autres viennent dans la région sur demande. Ces délégués sont des fonctionnaires.

- b) Les autorités locales regroupent les gouvernements municipaux, les conseils de comtés et les députés des comtés. Ce sont des représentants élus.
- c) Les organismes de soutien sont des agences spécialisées reliées aux gouvernements, mais qui ont une grande autonomie. Ce sont les organismes tels que l'Hydro-Québec, Québecair, C.L.S.C., hôpitaux, etc.
- d) Les entreprises privées ont, dans notre système économique, un rôle décisionnel déterminant. Ce sont les bureaux de consultants, les commerçants, les coopératives, les PME, les entreprises multinationales, les contracteurs, etc.
- e) Les groupes d'intérêt communautaire incluent toute la gamme des intérêts privés qui n'ont pas un caractère commercial. Ces groupes sont très variés. On y retrouve les églises, les clubs sportifs, les clubs sociaux, les organisations politiques, les groupes écologiques, les universités, etc.

Il est évident que les frontières entre ces groupes ne sont pas étanches. La figure 3 illustre l'épaisseur des frontières. Ceci dit, dans quel cadre ces groupes peuvent-ils interagir?

#### 1.2.2 La multi-organisation: lieu de concertation

Le schéma suivant illustre le genre de relations que chacun des groupes entretient normalement avec l'un ou l'autre d'entre eux.



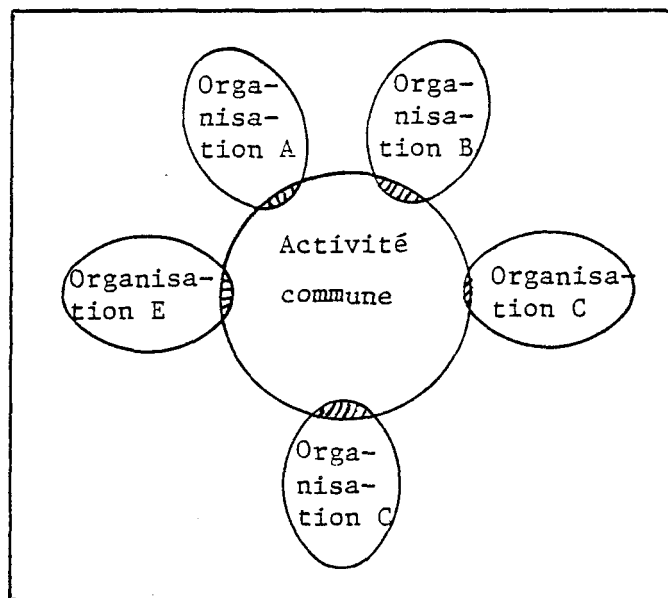
————— Liens formels  
 - - - - - Liens informels

Source: P. PREVOST, Research Project Report on a Systemic Regional Planning Process, Un. of Lancaster, 1974, p. 44.

Figure 4 Relations régionales

Ce schéma montre la situation générale, c'est-à-dire les relations parallèles que les institutions maintiennent entre les preneurs de décision du niveau régional. Seules les relations informelles permettent une certaine concertation. Chaque groupe poursuit ses objectifs propres en milieu régional. Or, concrètement, une activité régionale touche les différents intervenants régionaux. C'est ainsi que tous les groupes se trouvent intéressés par les activités régionales pour des raisons tout à fait différentes les uns des autres. Pour prendre une décision régionale et former des politiques régionales, il faut concilier

et systématiser cet intérêt commun. Pour illustrer cette situation, Friend et Hunter proposent la figure suivante:



Source: P. PREVOST, Research Project Report on a Systemic Regional Planning Process, Un. of Lancaster, 1974, p. 53.

Figure 5 Multi-organisation

Dans cette figure, les parties rayées forment ce que les auteurs appellent la multi-organisation. La structure et les frontières de la multi-organisation sont vagues et peuvent changer au fur et à mesure que l'activité commune évolue. Une fois qu'une activité commune implique certains choix dans le cadre d'une situation particulière affectant chacune des organisations impliquées, la nature de l'activité commune peut être clairement définie: premièrement, en termes de situation visée, deuxièmement, en termes de champ décisionnel embrassant toute la variété des choix perceptibles par les acteurs. Les activités de la multi-organisation peuvent être considérées comme un processus de



décision multi-organisationnelle. Il est évident que ce processus est diffus et, de fait, il n'a pas encore été décrit avec précision.

1.3 POSTULAT 3: La prise de décision dans le secteur coopératif implique la création d'une multi-organisation.

Il est possible de transposer le concept de multi-organisation du secteur public régional au secteur coopératif. Cela nous donne des outils théoriques pour identifier les groupes d'intérêts qui peuvent influencer la prise de décision dans les coopératives. Voici la carte institutionnelle des groupes régionaux de Friend, Power et Yewlett appliquée au secteur coopératif:

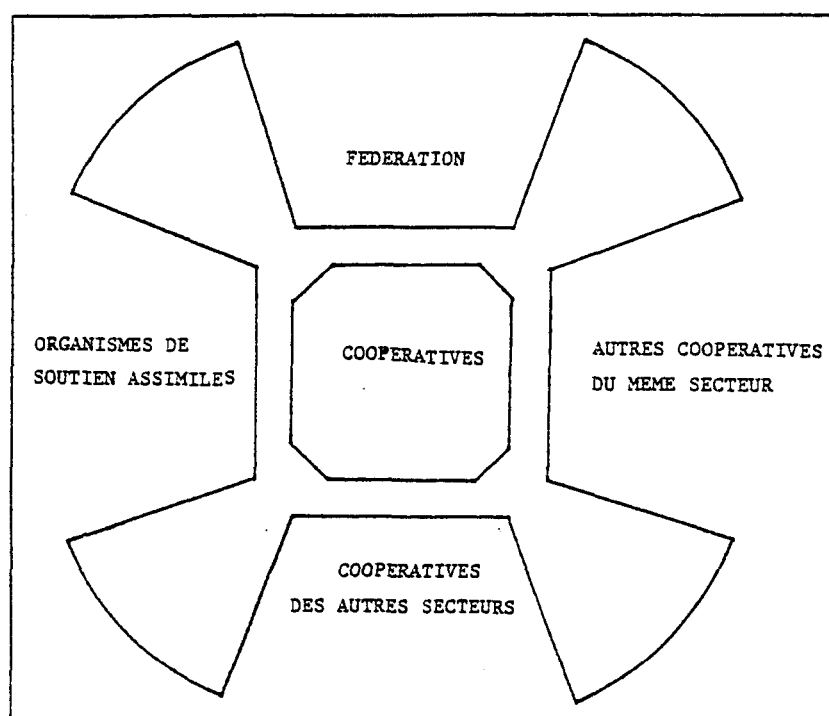


Figure 6 Les preneurs de décision dans le secteur coopératif

Cinq groupes d'acteurs plus ou moins distincts ont été identifiés dans la dynamique multi-organisationnelle d'une coopérative.

1.3.1 La coopérative est une association d'unités économiques, firmes ou ménages groupés autour d'un établissement. Contrairement à la firme capitaliste qui est une unité économique, la coopérative n'existe que par les unités qui la composent. De là découle une différence dans la nature des avantages et des bénéfices de la coopérative. Le capital-action de la firme capitaliste est un capital d'entreprise au-delà de la rémunération normale du capital. Le capital-action ou le capital-social de la coopérative ne reçoit qu'une rémunération normale de type contractuel, assimilable au revenu des obligations. Le surplus est remis aux unités-membres au pro rata de leurs transactions avec l'établissement coopératif. La structure de la coopérative et la répartition des bénéfices sont étroitement liées <sup>7</sup>.

Quatre différents participants se partagent les fonctions et les responsabilités définies par les lois québécoises concernant les coopératives: la loi des associations coopératives, la loi des caisses d'épargne et de crédit, la loi des coopératives agricoles et la loi des syndicats coopératifs. Ces quatre participants sont:

- 1- l'assemblée générale constituée des unités économiques qui décident, dans le cadre de la loi, du rôle, des fonctions de la coopérative;

---

(7) Claude PICHETTE, "Définition de la coopérative", Analyse microéconomique et coopérative, Chap. 3.

- 2- le conseil d'administration reçoit de l'assemblée générale le mandat d'administrer l'organisation coopérative;
- 3- le directeur et ses cadres sont les gestionnaires qui reçoivent leur mandat du conseil d'administration;
- 4- le personnel opérationnel et intermédiaire exécute les activités de la coopérative.

1.3.2 Les autres coopératives du même secteur jouent un rôle dans la planification parce qu'elles poursuivent des objectifs communs et sont sensibles aux problèmes de développement du secteur. Les rencontres au sein du conseil d'administration de la fédération, lors de colloques ou de congrès permettent des échanges nécessaires pour l'orientation d'un plan d'ensemble.

1.3.3 La fédération peut être une fédération régionale ou provinciale. Elle regroupe les coopératives du même secteur sur le plan régional (pour ce qui est des caisses populaires du mouvement Desjardins) et/ou sur le plan provincial. Chaque coopérative est usager et co-propriétaire de sa fédération. Cette dernière offre, entre autres, des services financiers, de gestion et d'éducation technique aux coopératives-membres.

1.3.4 Les coopératives des autres secteurs, étant affectées par les mêmes réalités et assujetties au même cadre juridique, développent des intérêts et des objectifs communs. La consultation et l'entraide entre coopératives de différents secteurs permettent de faire de l'inter-coopération, ce qui correspond à un des six principes de l'Alliance coopérative internationale (A.C.I.),

fondement du mouvement coopératif à travers le monde. L'exemple de la participation sur le plan financier et administratif des caisses populaires Desjardins aux coopératives régionales des consommateurs s'inscrit dans ce cadre.

1.3.5 Les organismes de soutien et assimilés incluent toute la gamme d'organismes qui n'ont pas un caractère commercial, mais qui peuvent fournir leurs services aux organisations coopératives tant sur le plan professionnel et financier que social. La Société de Développement coopératif (SDC), le Conseil de la Coopération du Québec (CCQ), le gouvernement, les universités, etc. représentent ce groupe.

La multi-organisation dans ce secteur coopératif est présente de façon latente. La seule description des preneurs de décision intervenant dans le secteur coopératif fait ressortir que le cadre juridique et économique particulier des coopératives crée un réseau de liens plus ou moins informels. Cette multi-organisation potentielle ne demande que l'occasion propice pour s'actualiser.

1.4 POSTULAT 4: Une situation visée délimite le champ décisionnel d'une multi-organisation.

La multi-organisation n'a pas de mandat décisionnel prédéterminé. C'est l'inverse qui se produit. Il y a un problème d'identifié; il faut le solutionner et la multi-organisation se crée pour négocier une solution satisfaisante pour tous les groupes concernés. En ce sens, on peut dire que le problème définit le cadre décisionnel et l'existence même de la multi-organisation.

Dans quelles circonstances se crée un problème ou un conflit qui servira de stimulus forçant les différents groupes à s'impliquer dans un processus de décision multi-organisationnelle?

J.K. Friend tente de répondre à cette question en expliquant que les tensions naissent du caractère "turbulent" du milieu, de l'environnement<sup>8</sup>. La planification, la formation de politiques et la prise de décision se situent dans un environnement dont les caractéristiques fondamentales sont le changement dans le temps et la variété de sa composition et de son organisation. On peut alors distinguer deux sources importantes de tension dans le secteur public régional comme dans le secteur coopératif:

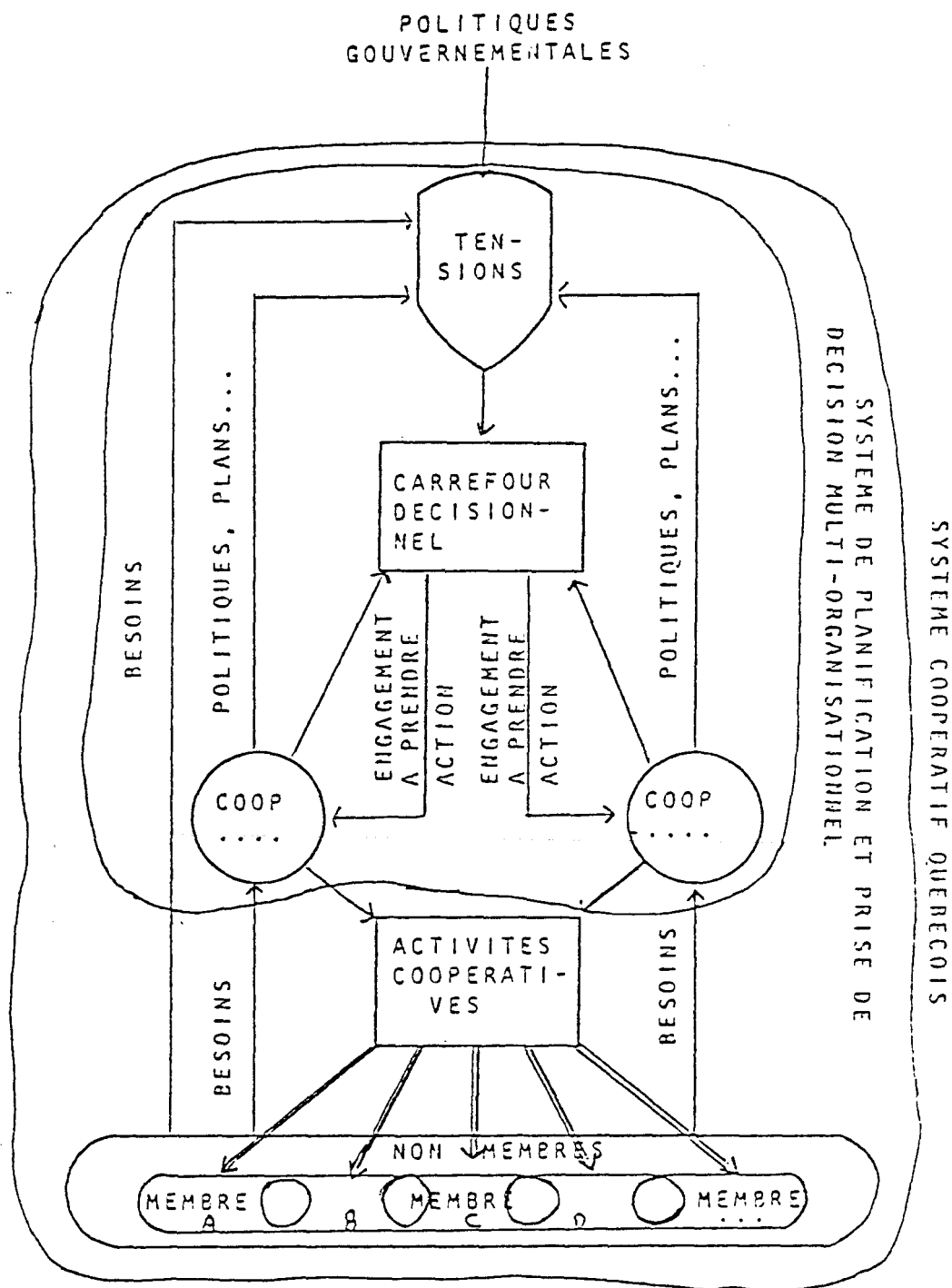
- il y a d'abord le fait qu'une politique ne corresponde plus à une réalité changeante. Ce phénomène peut s'observer pour des politiques régionales comme pour des politiques organisationnelles;
- il y a aussi les tensions qui peuvent être engendrées par des différences de perception de la problématique vécue selon les groupes impliqués.

T.B. Smith, qui a longuement étudié le phénomène, y voit un désaccord conscient ou non entre des attentes et des réalités, et cela, tant au niveau individuel qu'au niveau de groupes ou de structures.

Ce sont donc les tensions qui créent la multi-organisation pour que cette dernière élimine les incertitudes accompagnant une situation problème. C'est en ce sens qu'une situation visée délimite le champ décisionnel d'une multi-organisation. La figure suivante tente d'illustrer cette idée.

---

(8) J.K. FRIEND, "The Dynamics of Policy Change", Long Range Planning, Vol. 10, février 1977, p. 40 à 47.



Source: P. PREVOST, "Planification et coopération", dans M. LAFLAMME (sous la direction de), La gestion moderne des coopératives, Gaëtan Morin, ed., 1981.

Figure 7 Modèle conceptuel de la planification et de la prise de décision multi-organisationnelle dans un univers coopératif.

- 1.5 POSTULAT 5: La situation visée se détermine par des activités concrètes et le champ décisionnel se détermine par des types de processus décisionnel.

Même si le processus décisionnel d'une multi-organisation est diffus, les auteurs Friend et Hunter ainsi que Dennis Rondinelli ont tenté de le systématiser.

Les recherches entreprises par Friend et Hunter pour planifier régionalement l'expansion de Droitwich dans le Worcestershire leur ont permis d'isoler quatre grands types d'activités de la multi-organisation<sup>9</sup>:

- 1- Les activités de planification de la redistribution future de la population et de l'emploi dans la région;
- 2- Une activité de négociation pour arriver à une entente sur les bases acceptables de l'expansion;
- 3- Un ensemble d'activités opérationnelles;
- 4- Un ensemble d'activités d'autorisation impliquant autant le gouvernement central que les autorités locales au sujet de leur capacité d'assumer le développement.

Ayant identifié ces quatre grands types d'activités, les chercheurs sont arrivés à la conclusion qu'il y avait quatre grands types de processus décisionnel d'une multi-organisation impliquée dans l'expansion planifiée des communautés régionales:

- 1- Le processus de planification de la redistribution;
- 2- Le processus de négociation d'ententes;
- 3- Le processus de coordination des opérations;

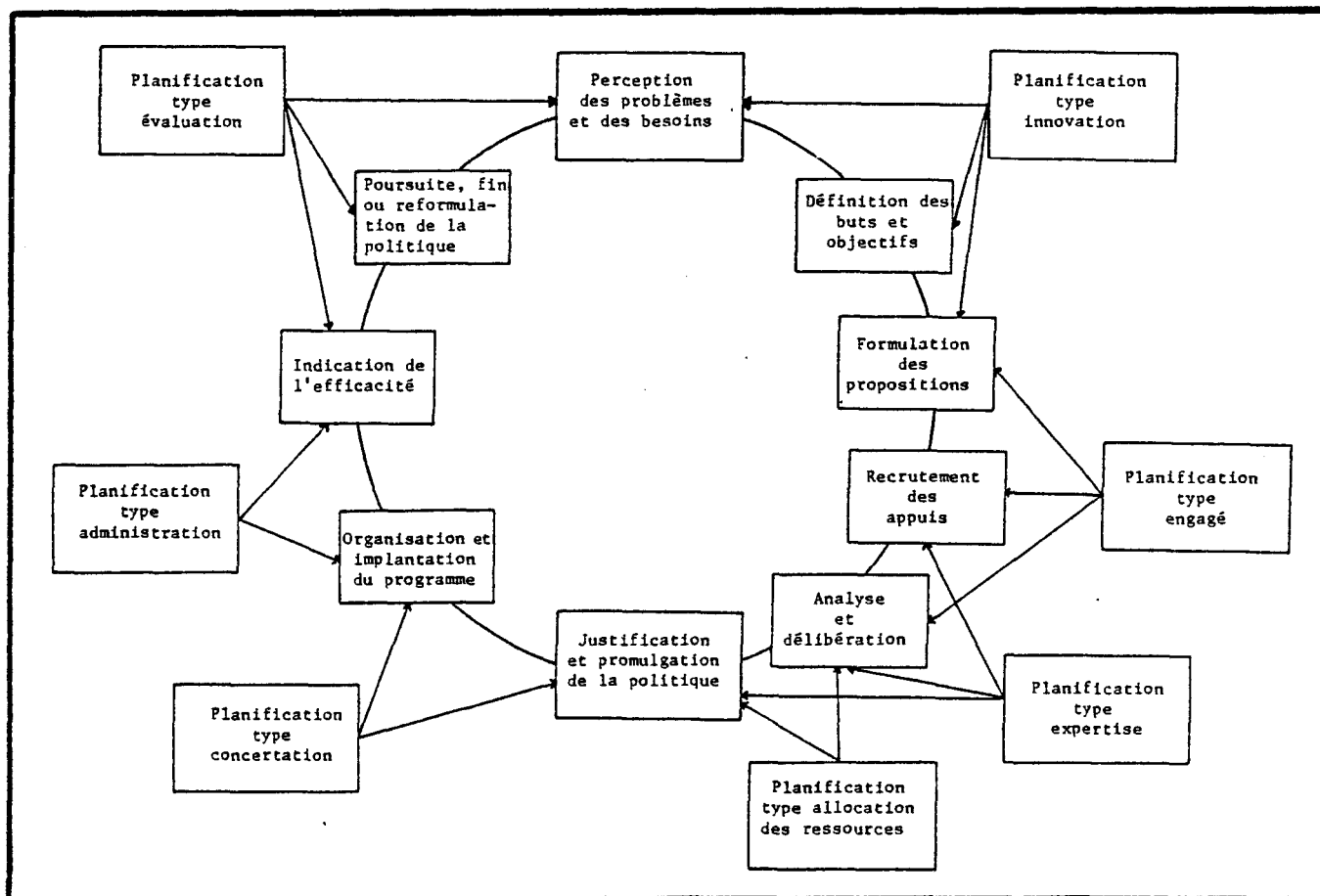
---

(9) P. PREVOST, Research Project Report on a Systemic Regional Planning Process, Un. of Lancaster, 1974, p. 57.

- 4- Le processus de coordination des pouvoirs. Les auteurs précisent que ces processus complémentaires peuvent varier d'un cas à l'autre compte tenu du contexte, de la situation visée et de la structure décisionnelle des organisations impliquées.

Friend & Hunter systématisent une observation alors que Rondinelli va plus loin et identifie plus abstraitement des activités en termes d'étapes décisionnelles et il associe à chacune de ces étapes un processus décisionnel qu'il nomme: style de planification.

La figure suivante schématise la théorie de Rondinelli.



Source: Dennis RONDINELLI, "Public Planning and Political Strategy", Long Range Planning, Vol. 9, Avril 1976, p. 80.

Figure 8 Types de planification



Cette figure présente sept styles de planification reliés aux différentes activités du processus de la formation des politiques ou de la prise de décision.

#### 1.5.1 La planification: type innovation

La perception des besoins, des buts, des problèmes, de même que l'initiative du changement ne peut se développer que dans un contexte de planification créatrice.

The innovative planning style anticipates and seeks change, explores and exploits opportunities for new policy directions, crystallizes dissatisfaction with current conditions and searches, through what Etzioni has called "mixed scanning" processes, for marginally better alternatives <sup>10</sup>.

Il peut s'agir dans certains cas d'une prospective et dans d'autres cas d'une réorientation.

#### 1.5.2 La planification: type engagé ou idéologique

Même si la planification innovatrice a permis de définir précisément l'orientation du changement, ce travail aura été inutile sans une promotion publique appropriée. Ne reçoivent l'attention du public que les demandes qui sont claires et persistantes. Cette affirmation est un postulat de l'action de "l'advocacy planner". Ce dernier a une fonction de lobbyiste

---

(10) Dennis RONDINELLI, "Public Planning and Political Strategy", Long Range Planning, Vol. 9, Avril 1976, p. 79.

qui présente et défend une position politique particulière et une perception subjective de l'intérêt public. Il s'agit de planifier les actions qui permettraient la reconnaissance et la diffusion d'une position.

Advocacy includes formulation of coalition-building strategies, communication of policy demands, presentation of policy positions to authoritative decision makers through direct personal contact, psychological field manipulation and intermediation <sup>11</sup>.

#### 1.5.3 La planification: type expertise

Si le style de planification précédent est nécessairement subjectif, l'expertise se veut objective. Cette planification est faite par des chercheurs qui, grâce à leurs procédés scientifiques, à leur appartenance à des instituts de recherche, peuvent organiser des symposiums sur une question, recueillir des données, évaluer des positions et des propositions en tant qu'"inputs" pour solutionner des conflits de politiques.

#### 1.5.4 La planification: type allocation des ressources

La planification de l'allocation des ressources concerne les ressources matérielles et humaines. Les premières s'expriment sous forme de budgets opérationnels. Les secondes ressources sont distribuées en:

---

(11) Dennis RONDINELLI, "Public Planning and Political Strategy", Long Range Planning, Vol. 9, Avril 1976, p. 80.

- tentant d'harmoniser les critères économiques, politiques, sociaux, physiques ou autres;
- allouant des récompenses tangibles et symboliques;
- permettant une coalition suffisamment forte pour exécuter le plan; ce qui suppose des négociations d'alternatives acceptables compte tenu des considérations à court et à long terme.

#### 1.5.5 La planification: type concertation

La planification de la concertation vise à développer des stratégies pour mobiliser des ressources disparates vers un but commun explicite. Les groupes impliqués réagissent en fonction de leurs intérêts particuliers. C'est pourquoi il est impossible d'imposer quoi que ce soit par une hiérarchie ou un contrôle central. Ce style de planification doit créer des mécanismes de coordination formelle ou informelle.

Coordination planners may also act as intermediaries - explicating and explaining policy innovations, mediating conflicting demands, communicating information, bargaining positions and compromise solutions to conflicting parties <sup>12</sup>.

#### 1.5.6 La planification: type administration

Ce style de planification suppose une interprétation des statuts, une liaison avec les organisations compétitrices et coopératrices,

---

(12) Dennis RONDINELLI, "Public Planning and Political Strategy", Long Range Planning, Vol. 9, Avril 1976, p. 81.

de même qu'avec les fournisseurs et les utilisateurs de l'"output" ainsi qu'un design des systèmes fondamentaux de gestion. C'est, en fait, la planification technique d'un ensemble de programmes et de plans de travail reliés à la production, au financement, au personnel, aux services internes et à la recherche.

#### 1.5.7 La planification: type évaluation

La planification de l'évaluation consiste à identifier et à programmer des actions qui permettent d'ajuster les décisions de mobilisation, d'allocation et d'utilisation des ressources aux variations des conditions sociales, politiques et économiques.

En étudiant les styles de planification, Dennis Rondinelli a ajouté une nouvelle dimension qui donne une image plus souple du processus de la formation de politiques et de la prise de décision. Il a systématisé les activités de la multi-organisation de French, Power et Yewlett et il a étoffé les concepts contenus dans le schéma suivant:

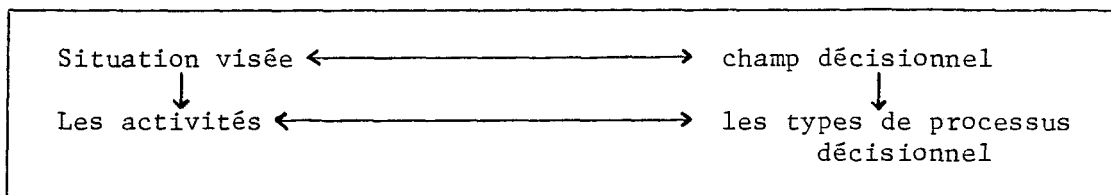
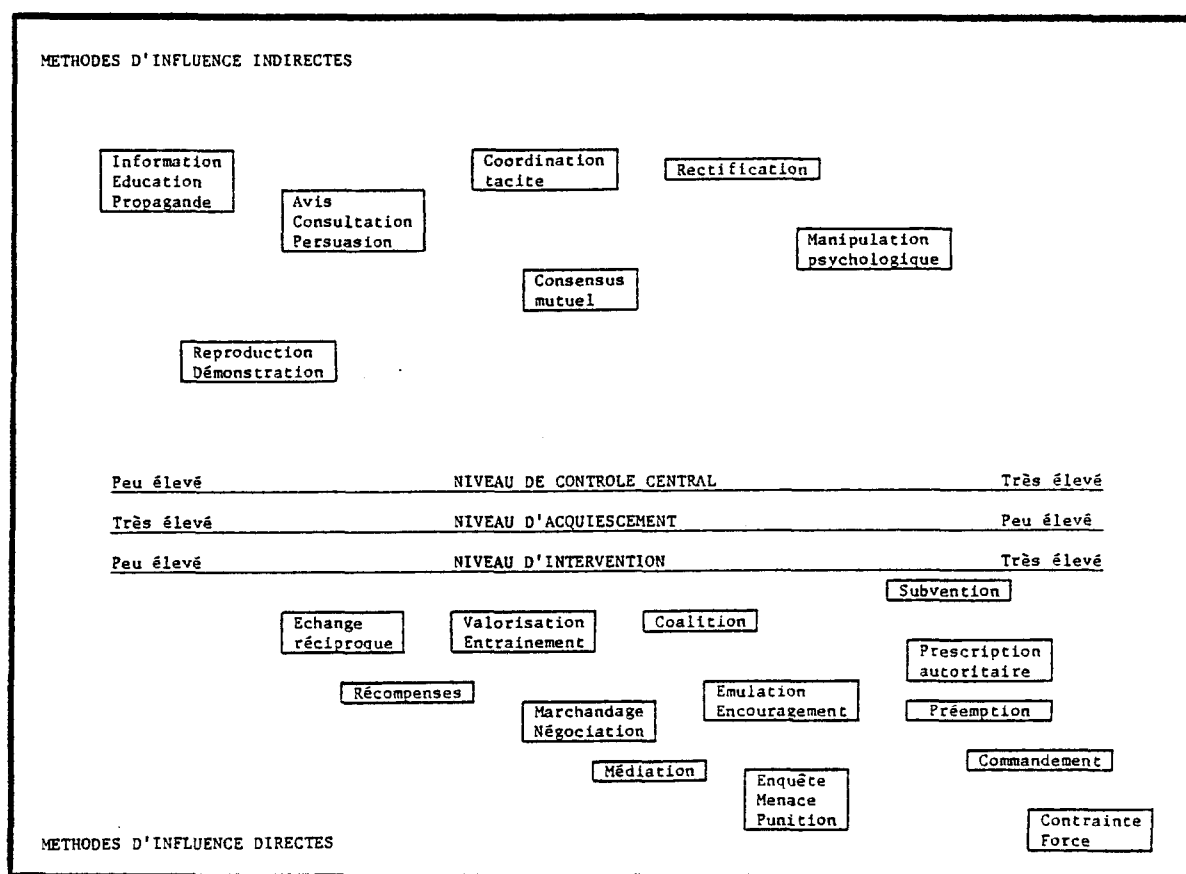


Figure 9 Cadre d'action de la multi-organisation

Pour compléter ces données conceptuelles, il ne faut pas oublier que les preneurs de décision, qu'ils appartiennent à une multi-organisation ou à une organisation hiérarchisée, peuvent utiliser plusieurs stratégies d'intervention pour prendre une décision ou implanter une politique.

Une variété de tactiques autres que celles du contrôle et de la coordination centrale de l'entreprise hiérarchique peuvent être utilisées pour influencer les résultats d'une décision dans le secteur public comme dans le secteur coopératif. Les interventions stratégiques peuvent être formulées en termes de tactiques directes ou indirectes comme nous le montre la figure suivante.



Source: Dennis RONDINELLI, "Public Planning and Political Strategy", Long Range Planning, Vol. 9, Avril 1976, p. 79.

Figure 10 Méthodes d'influence lors de conflits organisationnels

a) Les tactiques d'influence indirecte

Comme le montre la figure 10, les tactiques d'influence indirecte s'opposent au contrôle et à la coordination centrale. Elles servent à donner des bases d'influence fortes dans les premières étapes de l'élaboration de politiques, à créer et à renforcer les coalitions. Ces tactiques sont:

- information, éducation, entraînement;
- consultation, persuasion;
- manipulation psychologique;
- coordination tacite;
- rectification.

b) Les tactiques d'influence directe

Ces tactiques sont employées lorsque la situation exige un contrôle et une intervention plus intense dans les conflits politiques. Ces tactiques sont les suivantes:

- compromis, promesse, menace, négociation, médiation;
- prescription, avertissement, commandement, coercition, force.

Après l'analyse d'une situation (analyse du problème, des ressources pour maîtriser un conflit politique potentiel, du milieu d'implantation), les stratèges choisissent la tactique ou la combinaison de tactiques qui leur semble la plus efficace.

On voit donc, par cette description des stratégies d'intervention, que les types de processus décisionnels utilisables par une coopérative peuvent être enrichis de concepts indicateurs du climat dans lequel se prend une décision.

- 1.6 POSTULAT 6: Chaque type de processus décisionnel tient compte du fait que la prise de décision dans le secteur public oscille pour être tantôt un système ouvert, tantôt un système fermé.

L'ensemble des considérations conceptuelles présentées dans les cinq postulats précédents nous ont permis de voir qu'il y a trois "input" déterminants dans les processus de la prise de décision.

- 1- L'environnement est fondamental pour prendre une décision dans un système ouvert.
- 2- Le preneur de décision multi-organisationnel reçoit de l'environnement l'information qui est traitée par un procédé de négociations nécessairement subjectif et limité.
- 3- Via des processus politiques (élections et décisions de l'assemblée générale des coopératives, etc) l'environnement fournit des buts politiques et multi-organisationnels.

Ainsi, selon H. Kahalas, on a les conditions requises pour avoir un processus de prise de décision.

Le processus décisionnel est déclenché par des stimulus provenant de l'environnement, de l'intérieur d'une organisation ou d'une multi-organisation. Ces stimulus apparaissent sous forme de conflits entre les opérations sélectionnées pour atteindre les buts, ou sous forme de demandes exprimant des tensions quant aux buts poursuivis. Le stimulus agissant sur la personnalité des preneurs de décision déclenche le processus décisionnel.

- 1- La première étape est de définir et d'analyser le problème pour avoir une compréhension substantielle de la situation. Si le preneur de décision perçoit le problème comme essentiel, il voudra

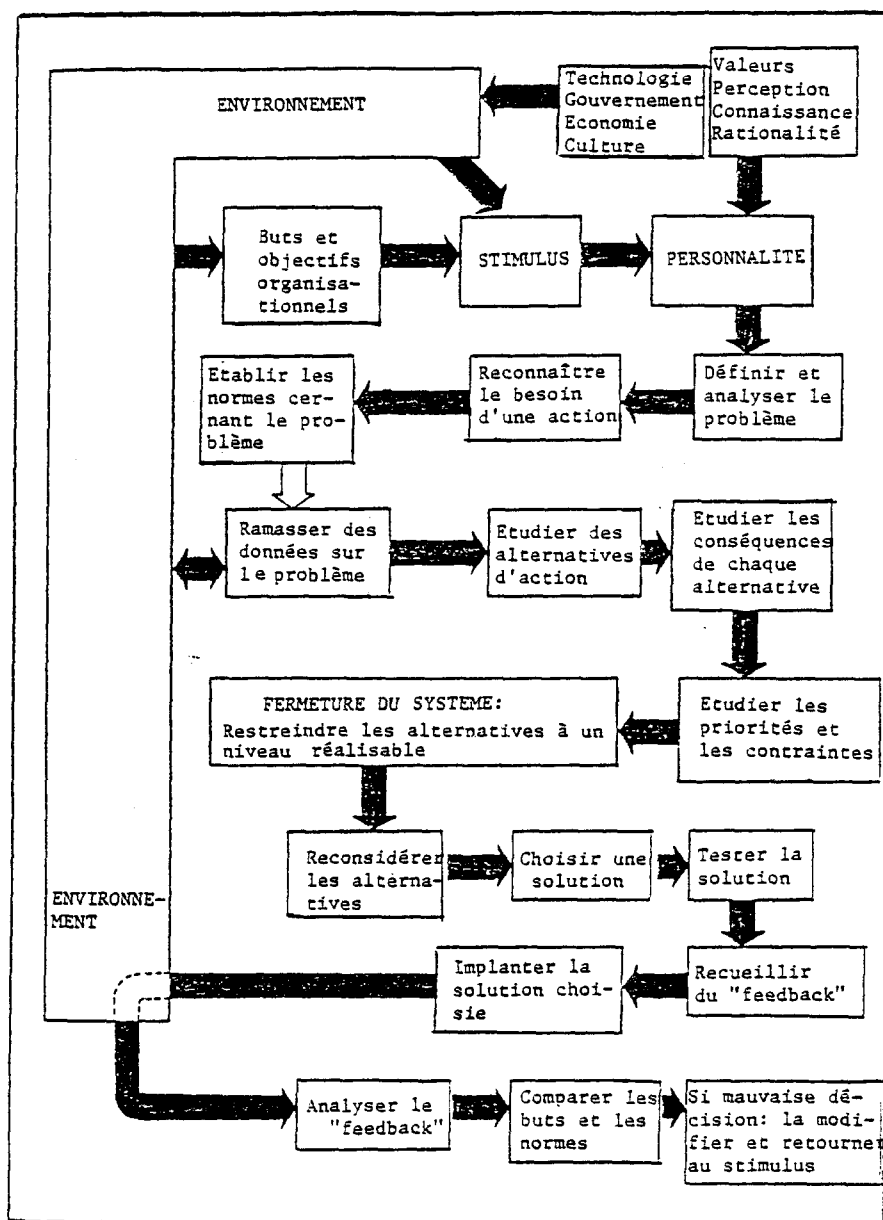
agir en conséquence. Ce point dans le processus décisionnel est celui où on prend la décision de prendre une décision.

- 2- Lorsque le preneur de décision s'engage à entreprendre une action, il doit établir la norme d'efficacité et de satisfaction à partir de laquelle il pourra mesurer l'action. Toute norme que le preneur de décision choisira sera pertinente aux buts globaux et généraux, qu'ils soient imposés ou qu'ils soient le résultat d'une concertation. A cette étape du processus décisionnel, le preneur de décision commence à considérer les conséquences possibles de sa décision.
- 3- Une fois les normes établies, différentes solutions apparaissent. Ces alternatives se développent en fonction de l'information recueillie. Cette dernière est générée par une étude des variables en présence, par la cueillette de données ou tout autre moyen de traitement de l'information. A ce niveau, le preneur de décision retourne à l'environnement.
- 4- Une fois les alternatives formulées, chacune d'entre elles doit être considérée comme une stratégie possible pour solutionner le problème. Ces solutions devront être comparées aux normes déjà établies pour en tirer les différentes conséquences. Cette série d'actions donnera lieu à une classification, nécessairement subjective, des différentes solutions. Au fur et à mesure du cheminement, le processus décisionnel se referme:
  - a) par le processus de filtration de l'information;
  - b) par la reconnaissance que toute l'information et toutes les solutions possibles ne sont pas connues.



Cette constatation fait comprendre au preneur de décision que l'environnement peut toujours agir sur le processus de décision. Malgré tout, le preneur de décision doit restreindre les solutions possibles à un nombre traitable et choisir la meilleure compte tenu de ses informations. Ceci est le résultat d'une négociation où la satisfaction des groupes impliqués est plus importante que l'efficacité de l'action. Ainsi, le système s'est refermé. La fermeture du système ouvert s'est faite selon le concept de la rationalité limitative.

- 5- Une fois le système fermé, les solutions choisies sont revues, classifiées et mesurées de différentes façons. De ces alternatives, une décision finale est choisie et testée. Le test le plus simple est une vérification verbale auprès d'experts. Si ce test prouve que la solution n'est pas satisfaisante, le preneur de décision peut reconsidérer les solutions à l'intérieur du système fermé. Si toutes les solutions sélectionnées ne passent pas le test, il ignorera les résultats du test ou réouvrira le système pour chercher des alternatives nouvelles.
- 6- Une fois une solution retenue, le preneur de décision réouvrira le système à l'environnement pour recueillir le feedback. Cette opération lui permettra de juger sa décision comme étant efficace et/ou satisfaisante.
- 7- Le feedback recueilli est analysé en comparant les résultats obtenus aux buts et aux normes pré-établies. Cela fera ressortir l'efficacité du preneur de décision. Si ça va, plus de problèmes. Sinon, voilà un nouveau stimulus pour déclencher le processus décisionnel.



Source: Harvey KAHALAS, "Decision-Making in the Public Sector, A logical model", Long Range Planning, Vol. 9, Juin 1976, p. 79.

Figure 11 Le processus décisionnel

Voilà le modèle d'Harvey Kahalas qui donne un modèle de prise de décision logique dans le secteur public et coopératif. Il peut être utilisé au niveau régional et s'applique à n'importe quel point décisionnel d'un processus de planification ou d'élaboration de politiques comme celui de Rondinelli.

Les six postulats élaborés dans le schéma conceptuel tentent de réunir de façon cohérente un ensemble d'outils théoriques sur le phénomène de la prise de décision. Ils permettent d'appliquer des outils au secteur coopératif parce qu'ils montrent la ressemblance du secteur coopératif et du secteur public régional par le biais de leurs relations à l'environnement.

## 2.0 OBJET DE LA RECHERCHE

### 2.1 HYPOTHESE

Après avoir cerné la notion de prise de décision dans le secteur coopératif, on peut la relier à la notion de développement régional.

#### 2.1.1 La notion de développement régional

François Perroux dit que le développement est "la combinaison de changements mentaux et sociaux d'une population qui la rend apte à faire croire cumulativement et durablement son produit réel global".<sup>13</sup> Cette définition est suffisamment large pour satisfaire toutes les idéologies. Elle a surtout l'avantage de sous-entendre que le développement engage une société dans un réseau d'interrelation tel qu'une composante ne peut changer sans influencer l'ensemble du système. Cette notion générale permet de définir une région en développement comme:

(13) J. ATTALI, La parole et l'outil, Economie en liberté, PUF, 1976, p.34

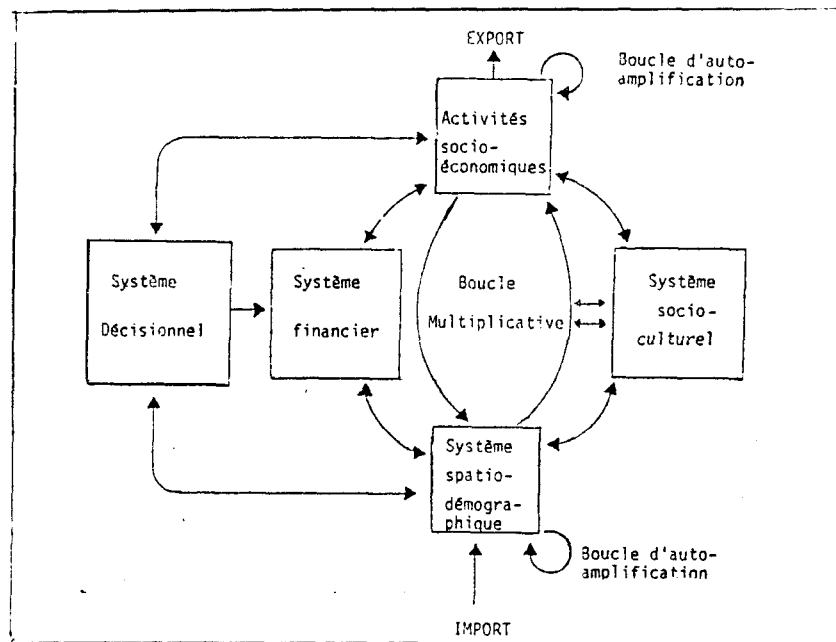
Un système social capable de générer ses propres objectifs et de se définir par rapport au cadre national et aux autres régions.<sup>14</sup>

Cette définition présente à la fois le caractère multi-dimensionnel et auto-centré du développement régional. Elle rompt avec les approches économiques traditionnelles oeuvrant en système fermé pour inviter à l'utilisation de l'approche systémique en privilégiant une vision de l'intérieur du milieu régional.

Pour être utile dans une recherche empirique, cette perception doit être opérationnalisée par un modèle.

#### 2.1.2 Développement régional et prise de décision

Le modèle suivant présenté par P. Prévost est une tentative pour identifier la structure fonctionnelle des principaux éléments en interrelation dans le cadre du développement régional; à savoir, les activités décisionnelles, financières, spatio-démographiques et socio-culturelles.



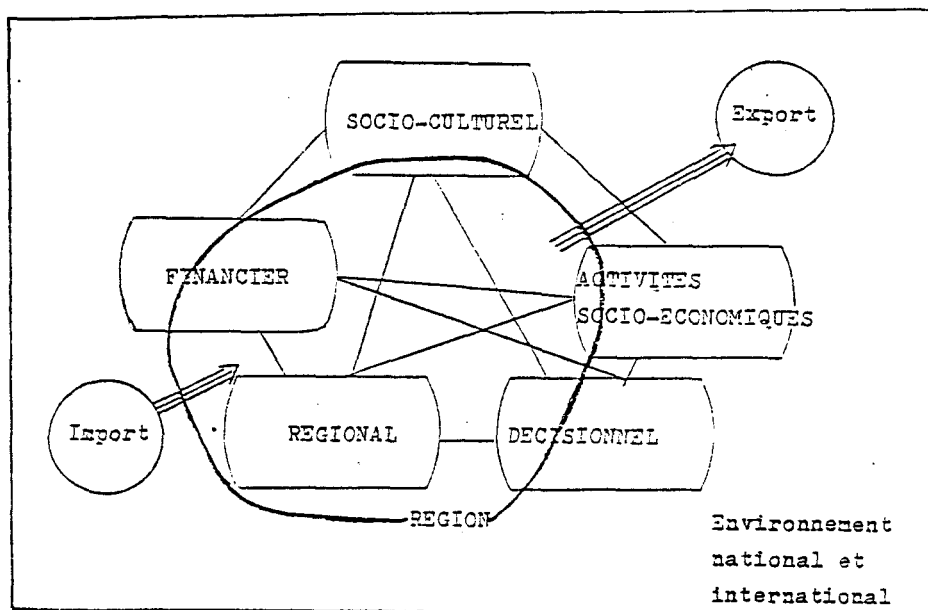
Source: P. Prévost, "Du développement coopératif au développement régional", Protée, Vol. VIII, No.3, Août 1980, p.20

Figure 12 La statistique du modèle de développement économique régional

(14) P. PREVOST, Op.cit. à la figure 12, p.18

L'ensemble des activités décisionnelles forme le sous-système décisionnel sur lequel porte la recherche actuelle. Ce sous-système comprend les responsables des stratégies, des programmes et des décisions qui orientent, règlent et contrôlent le fonctionnement et le développement des autres sous-systèmes régionaux. Il englobe à la fois les administrations publiques et privées.

Pour utiliser adéquatement ce modèle, il faut se rappeler que la région forme un système ouvert comme le représente la figure suivante:



Source: P.Prévost, "Du développement coopératif au développement régional", Protée, Vol. VIII, No. 3, Août 1980, p.20

Figure 13: Le modèle de développement économique régional

Chacun des sous-systèmes n'occupe pas nécessairement le même espace intra et extra régional. Ce modèle veut que:

La recherche d'une certaine forme de couplage systémique (n'ayant rien à voir avec l'autarcie) compatible avec la réalité du phénomène régional permette le développement de leviers typiquement régionaux et accentue la régionalisation du développement.<sup>15</sup>

Ainsi, une activité favorable au développement augmente le couplage de l'ensemble des sous-systèmes formant le système régional. A l'inverse, une activité désarticulant le système régional est un germe de sous-développement.

#### 2.1.3 Développement régional et prise de décision dans le secteur coopératif

Si nous voulons appliquer ce modèle de développement régional au cadre restreint de la présente recherche, on peut formuler l'hypothèse suivante:

Le processus décisionnel dans le secteur coopératif est un facteur de développement régional au Saguenay-Lac St-Jean.

---

(15) P. PREVOST, op. cit.

## 2.2 DEFINITION DES CONCEPTS

### 2.2.1 Le processus décisionnel

Comme on a pu le percevoir en étudiant la notion de prise de décision, le processus décisionnel est, en fait, une démarche de planification des politiques qui serviront à solutionner un conflit, à faire disparaître une tension. Dans cette recherche-ci, la planification est définie comme un processus politique parce qu'il s'agit de décisions de coalition se formant dans un milieu où le pouvoir appartient à un ensemble de groupes d'intérêt situés à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation coopérative.

Lorsque la planification est considérée comme un processus politique, les concepts de formation des politiques et de prise de décision sont fondamentaux. Dans la documentation traitant du sujet, il est courant de voir les deux expressions "Policy-Making" et "Decision-Making" utilisées pour signifier la même réalité. J.K. Friend fait une première distinction:

... a decision is essentially an act which passes into history once carried out, while a policy is essentially a stance which, once articulated, contributes to the context within a succession of future decisions will be made.<sup>16</sup>

---

(16) J.K. FRIEND, op. cit., p. 40.

Cette distinction entre l'acte de déclaration et la position comme telle peut sembler simpliste, mais en réalité, elle a plus d'implications qu'il ne le paraît au premier abord. Un premier aspect est que la prise de décision est un phénomène court dans le temps alors que la formation de politiques doit subir l'épreuve de l'implantation. Cette distinction signifie que la politique choisie faisant l'objet d'une décision à un moment donné est différente de la politique qui sera finalement implantée. En effet, les personnes responsables de l'implantation de la politique choisie devront composer avec un ensemble de mouvements de pression, en plus de tenir compte des changements intervenant dans la situation donnée et des divers niveaux de décision projetant des perceptions spécifiques de la situation. Ces forces obligeront la politique en cours d'implantation à s'ajuster continuellement aux réalités changeantes.

Ainsi, les politiciens et les fonctionnaires qui confondent l'implantation d'une décision avec l'implantation d'une politique sont souvent étonnés de constater que leurs orientations n'ont pas l'influence espérée lorsque l'implantation atteint divers points locaux de décision. Pour éviter des situations aussi frustrantes, il faut que les planificateurs et les preneurs de décision aient pensé la formation de politiques en termes de processus d'adaptation (policy adjustment).

Le deuxième aspect est que les politiques servent de véhicule des décisions pour des catégories de problèmes. Elles donnent aux personnes concernées des orientations et des limites pour leurs décisions. Ces cadres correspondent au concept de "Policy Design".



De ces réflexions, il est à retenir que la prise de décision (Decision-Making) est un moment dans la formation d'une politique, (Policy-Making) qui se fabrique et s'adapte en s'implantant (Policy adjustment). Ainsi, la formation de politiques suppose une série de décisions et les politiques servent de guides pour les décisions futures (Policy Design).

### 2.2.2 Le secteur coopératif

Par secteur coopératif, on entend l'ensemble des organisations qui, au Québec, sont soumises aux lois suivantes:

- la loi des Caisses d'épargne et de crédits: Statuts Refondus du Québec, 1964, chapitre 273 et amendements;
- la loi des associations coopératives: Statuts Refondus du Québec, 1964, chapitre 292 et amendements;
- la loi des sociétés coopératives agricoles: Statuts Refondus du Québec, 1964, chapitre 124 et amendements;
- la loi des syndicats coopératifs: Statuts Refondus du Québec, 1964, chapitre 294 et amendements.

### 2.2.3 Un facteur de développement régional

Dans l'introduction de ce texte, on a souligné les caractéristiques de l'économie de la région du Saguenay-Lac St-Jean: l'extraversion et la désarticulation. Le secteur coopératif serait un instrument du développement régional s'il développait dans la région les activités économiques stratégiques (recherche,

innovation, pouvoir décisionnel)<sup>17</sup> plutôt que de les laisser aux multinationales et aux centres urbains de plus grande importance. Dans le cadre de cette recherche-ci, une seule de ces activités sera étudiée comme facteur de développement régional: soit le pouvoir décisionnel intra-régional des coopératives.

#### 2.2.4 La région Saguenay-Lac St-Jean

Lorsqu'on parle de la région Saguenay-Lac St-Jean on entend le territoire couvert par la région administrative québécoise No 2. Il s'agit en fait des comtés Lac St-Jean est et ouest, Roberval, Jonquière, Dubuc et Chicoutimi.

Voilà l'hypothèse et les outils théoriques qui nous permettront de construire un instrument de recherche pour voir si le processus de la prise de décision dans les coopératives sert au développement régional du Saguenay-Lac St-Jean.

---

(17) Samir AMIN, Le développement inégal: essai sur les formations sociales du capitalisme périphérique, Paris, 1974, pp. 183-184.

## CHAPITRE 11

### CUEILLETTE DES DONNEES

#### 1.0 INSTRUMENT DE RECHERCHE

Pour construire un questionnaire permettant de vérifier l'hypothèse, il faut d'abord opérationnaliser le schéma conceptuel.

1. Le postulat V nous présente les types de planification qu'on peut retrouver dans un champ décisionnel du secteur public régional ou du secteur coopératif.
2. Le postulat VI présente un modèle ou une démarche décisionnelle applicable à chacun des types de planification de Rondinelli.
3. Pour chacune des étapes résultant de la combinaison des types de planification et de la démarche décisionnelle de H. Kahalas, il faut identifier un ou des indicateurs qui permettront de voir les preneurs de décision dans leurs stratégies d'intervention (tactiques directes et indirectes de Rondinelli présentées par le postulat V).

Voici la grille qu'on peut construire pour illustrer les relations qui formeront la toile de fond du questionnaire.

Types de planification \ Etapes du processus décisionnel	Prendre la décision de prendre une décision	Considérer les conséquences possibles de sa décision	Retourner à l'environnement	Filtrer l'information	Choisir une solution	Vérifier son choix	Evaluer les résultats de la décision
1- Type innovation	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui? Comment
2- Type engagé ou idéologique	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui? Comment?
3- Type expertise	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui? Comment?
4- Types allocation des ressources	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui? Comment
5- Type concertation	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui? Comment?
6- Type administrative	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui? Comment
7- Type évaluation	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui? Comment

Figure 14 Grille pour opérationnaliser le schéma conceptuel

Avec cette grille, il est possible de construire un questionnaire où, pour chacune des cases, il y a deux genres de question:

- 1- Qui prend la décision? pour identifier le lieu de la prise de décision (région ou hors région);
- 2- Comment se prend la décision? pour identifier les stratégies d'intervention utilisées par les preneurs de décision.

Les étapes subséquentes de la construction de l'instrument de recherche, en particulier la validation, permettront de rapprocher cette grille de la réalité décisionnelle des coopératives.

## CONCLUSION

En mars 1981, les réponses des présidents et directeurs généraux des 170 coopératives permettent de recueillir des données sur la prise de décision et le développement régional au Saguenay-Lac St-Jean. De plus, l'enquête sert à valider un instrument de recherche, de même que la pertinence du modèle théorique qui a présidé à la construction du questionnaire. Cette recherche pourra alors servir à d'autres explorations du phénomène de la prise de décision et des phénomènes de pouvoir. Actuellement, elle est surtout un apport complémentaire à l'étude des sous-systèmes régionaux.

### 1.1 LA VALIDATION

Le questionnaire a subi trois pré-tests avant de trouver sa version qui est finalement utilisée pour la recherche.

La première version du questionnaire a été administrée à des universitaires oeuvrant dans le secteur coopératif. Les résultats et les commentaires ont permis de préciser des termes en les définissant à l'intérieur du questionnaire.

La version ainsi améliorée a été administrée à des membres des conseils d'administration et à des permanents des coopératives suivantes: Cooprix, la Caisse d'Etablissement et la Coop étudiante du Cégep de Chicoutimi. Les résultats de ce pré-test ont souligné les problèmes posés par la forme même du questionnaire. On a aussi fait ressortir la similitude des informations recueillies par des questions portant sur les stratégies d'intervention et la sixième étape du processus décisionnel. Ainsi, la version suivante ne contenait plus les questions concernant la sixième étape du processus décisionnel. De même, certaines questions portant sur les stratégies d'intervention ont été enlevées parce qu'elles avaient été jugées comme étant non pertinentes par les répondants. Ainsi, pour les étapes trois et quatre du processus décisionnel, on n'a plus cherché à savoir comment étaient prises les décisions mais uniquement par qui elles étaient prises. Si on transpose les modifications sur la grille pour opérationnaliser le schéma conceptuel, cette dernière prend la forme suivante:

Types de planification \ Etapes du processus décisionnel	Prendre la décision de prendre une décision	Considérer les conséquences possibles de sa décision	Retourner à l'environnement	Filtrer l'information	Choisir une solution	Evaluer les résultats de la décision
1- Type innovation	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui?	Qui?	Qui? Comment?	Qui? Comment?
2- Type engagé ou idéologique	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui?	Qui?	Qui? Comment?	Qui? Comment?
3- Type expertise	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui?	Qui?	Qui? Comment?	Qui? Comment?
4- Type allocation des ressources	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui?	Qui?	Qui? Comment?	Qui? Comment?
5- Type concertation	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui?	Qui?	Qui? Comment?	Qui? Comment?
6- Type administrative	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui?	Qui?	Qui? Comment?	Qui? Comment?
7- Type évaluation	Qui? Comment?	Qui? Comment?	Qui?	Qui?	Qui? Comment?	Qui? Comment?

Figure 13 Grille pour opérationnaliser le schéma conceptuel après deux pré-tests

Le troisième pré-test a été fait auprès de quatre personnes appartenant à la direction des caisses populaires. Leurs commentaires ont amené les modifications suivantes:

- 1- Une variable indépendante a été ajoutée: celle concernant le type de projet;
- 2- Une question ouverte concernant la nature et les objectifs du projet à partir duquel le répondant donnera les informations demandées.

Somme toute, la version du questionnaire utilisée pour la recherche s'éloigne sur quelques points du modèle théorique comme le montrent les deux grilles pour opérationnaliser le schéma conceptuel. Il s'agit, en fait, d'un questionnaire qui demande au répondant d'identifier un projet déjà réalisé dans sa coopérative et de répondre aux questions en fonction de ce projet. Le répondant peut ignorer les sections du questionnaire qui ne concernent pas le projet identifié.

## 1.2 LES VARIABLES INDEPENDANTES

Il y a quatre variables indépendantes qui ont été retenues pour la recherche: soit la fonction de la coopérative, le nombre de membres de la coopérative, le statut du répondant et le type de projet.

### 1.2.1 La fonction de la coopérative

On a distingué trois types de coopératives à partir de leur fonction principale:

- 1- la coopérative de production
- 2- la coopérative de consommation
- 3- la coopérative de service



Si une coopérative remplit plusieurs fonctions, elle les indique. Toutefois, l'échantillonnage nous a obligé à ignorer ce phénomène étant donné ce trop petit nombre de coopératives cumulant plusieurs fonctions.

### 1.2.2 Le nombre de membres de la coopérative

Pour connaître l'importance de la coopérative, les répondants identifient le nombre de membres de leur coopérative selon les catégories suivantes:

- moins de 100 membres
- entre 100 et 500 membres
- entre 500 et 1,000 membres
- entre 1,000 et 5,000 membres
- 5,000 membres et plus.

Pour fin de traitement de données, le nombre de membres a été ramené à deux catégories incluant un nombre similaire de membres soit:

- moins de 1,000 membres
- 1,000 membres et plus.

### 1.2.3 Le statut du répondant

Le questionnaire veut rejoindre deux groupes de répondants, soit les présidents des conseils d'administration et les directeurs des coopératives. Ces deux groupes de répondants ont été retenus parce qu'ils ont une fonction de direction qui leur permet de connaître le processus décisionnel suivi lors d'un projet spécifique de leur coopérative.

#### 1.2.4 Le type de projet

Lors du dernier pré-test, les répondants ont souligné le fait que le processus décisionnel n'était pas nécessairement le même lorsqu'il s'agit de projet de développement interne de la coopérative que lorsqu'il s'agit d'un projet de développement communautaire. C'est pourquoi on retrouve cette variable à l'intérieur du questionnaire.

Le questionnaire utilisé est à l'Annexe I.

### 2.0 L'ECHANTILLONNAGE

#### 2.1 LA POPULATION TOTALE

Chaque coopérative du Saguenay-Lac St-Jean (Région 02) a reçu un questionnaire. Le bottin des entreprises coopératives de l'Université du Québec à Chicoutimi a servi à fournir les adresses nécessaires (mis à jour à l'automne 1980). Ce bottin contenait cent soixante-douze (172) coopératives. Comme deux entreprises n'ont pu être rejointes, cent soixante-dix (170) questionnaires ont été postés.

#### 2.2 L'ECHANTILLONNAGE DE FAIT

Les répondants ont retourné quatre-vingt-treize (93) questionnaires. Parmi ces derniers, vingt-quatre (24) ont été rejetés parce qu'ils n'avaient pas été complétés. La principale raison fournie est que la coopérative du répondant n'a pas réalisé de projets. Ce sont presque toutes des coopératives de services, en particulier des caisses populaires qui ont fait cette remarque. Bref, pour les fins de la recherche, soixante-sept (67) questionnaires ont été retenus, soit 40% de la population to-

tale.

Compte tenu de cet échantillonnage de fait, il est nécessaire d'analyser la représentativité des questionnaires répondus en fonction des variables indépendantes.

### 2.2.1 Le type de coopérative

Selon le type de coopérative, on a la représentation suivante:

TABLEAU 1

Représentativité selon le fonction de la coopérative

Représen- tativité Fonctions de la coopérative	N	n*	$\frac{(N-n)^2}{N}$	X <sup>2</sup>
Coop de production	8.07	10	.46%	1.15
Coop de consommation	17.35	14	.64%	
Coop de service	36.58	38	.05%	

\* n ne contient pas les quelques coopératives cumulant 2 ou 3 fonctions.

De ce tableau, on peut tirer les observations suivantes:

- 1- Le petit nombre de répondants chez les coopératives de production et de consommation fait en sorte que la loi des grands nombres ne s'applique qu'avec beaucoup de réserves. La marge d'erreur est importante;
- 2- En comparant le % de répondants de chaque catégorie, on voit que les coopératives de production, malgré leur petit nombre, sont sur-représentées par rapport aux autres catégories alors que les coopératives de consommation sont sous-représentées;
- 3- Le  $X^2$  indique que la distribution observée est représentative puisqu'au seuil de probabilité de 5%, il ne dépasse pas 5.99.

#### 2.2.2 Le nombre de membres

L'échantillonnage selon le nombre de membres dans les coopératives donne le tableau suivant:

TABLERAU 2

Représentativité selon le nombre de membres

Représen- tativité Nombre de membres	N	n	$\frac{(N-n)^2}{N}$	X <sup>2</sup>
Moins de 1,000 membres	39	36	.23%	.53
Plus de 1,000 membres	28	31	.32	

Les coopératives qui ont plus de 1,000 membres sont quelque peu sur-représentées. Le X2 révèle que l'échantillonnage est représentatif de la population étudiée.

#### 2.2.3 Le statut du répondant

Maintenant, selon le statut du répondant, on devrait avoir 50% des questionnaires remplis par les présidents des conseils d'administration des coopératives et 50% répondus par les directeurs des coopératives faisant partie du personnel permanent. De fait, vingt-trois (23) présidents, vingt-sept (27) directeurs ainsi que dix-sept (17) autres membres de la coopérative (souvent le secrétaire du conseil d'administration) ont répondu au questionnaire. Avec 34% par rapport à 40% des répondants, les présidents sont légèrement moins représentés. Avec un X2 de 3,95, l'échantillonnage est représentatif.

#### 2.2.4 Le type de projet

Enfin, selon le type de projet identifié par les répondants, on ne peut pas faire d'études de la représentativité parce qu'on a aucune idée du nombre total de projets réalisés par les coopératives quel que soit le type de projet.

#### 2.2.5 Le retrait d'une section du questionnaire

Après avoir passé en revue l'échantillonnage selon les variables indépendantes du questionnaire, il est important de noter que les observations faites ne s'appliquent pas intégralement pour

toutes les sections du questionnaire. En effet, il était possible pour un répondant d'ignorer une section du questionnaire qu'il ne jugeait pas pertinente au processus décisionnel suivi par sa coopérative lors du projet spécifique qu'il a identifié. En permettant d'identifier les types de planification les plus utilisés par les coopératives, cette procédure modifie en même temps le nombre de répondants pour chacune des sections du questionnaire. Ce phénomène aura une importance significative lorsque le nombre de répondants sera si petit (moins de trente ou pire moins de dix) que la loi statistique perd toute signification.

### 3.0 L'ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE

Le questionnaire a été adressé à quatre-vingt-cinq (85) présidents des conseils d'administration et à quatre-vingt-cinq (85) directeurs d'entreprises coopératives et posté au cours de la première semaine de mars 1981. Le questionnaire était accompagné d'une enveloppe-retour affranchie et d'une lettre spécifiant un délai d'une semaine pour retourner les réponses. L'administration du questionnaire s'est terminée par un rappel téléphonique effectué la troisième semaine de mars. Résultats: quatre-vingt-treize (93) questionnaires ont été retournés.

### 4.0 LE TRAITEMENT DES DONNEES

Lors du traitement des données, on s'est aperçu que les répondants avaient omis de suivre une consigne. En effet, pouvant indiquer plus d'un preneur de décision, ils devaient signifier leur premier choix. Ce qu'ils n'ont pas fait. Comme les répondants, dans la plupart des cas, n'avaient fait qu'un seul choix, nous avons décidé d'additionner les deux choix et d'analyser les données à partir des % de réponses plutôt

qu'à partir des % de répondants. Ces additions modifient quelque peu les pourcentages mais ne changent en rien les résultats par rapport à l'hypothèse de la recherche.

Ainsi, dans les résultats, on trouve deux types de pourcentage. Les preneurs de décision sont identifiés à partir de % de réponses, alors que les stratégies d'intervention le sont à partir de % de répondants.

### CONCLUSION

Ce chapitre II du rapport de recherche permet de décrire la procédure de cueillette de données. On a vu comment le cadre conceptuel a servi de base pour construire un questionnaire et aussi comment les étapes de la validation ont amené ce modèle théorique à s'adapter à la réalité étudiée. L'étude de la population totale prévue au point de départ s'est concrétisée par un échantillonnage de fait qui n'est pas parfait mais valide.

Maintenant, voyons ce que les données répondent aux questions posées par l'hypothèse.

### CHAPITRE III

#### INTERPRETATION DES RESULTATS

L'interprétation des résultats vise à répondre aux questions posées par l'hypothèse de la recherche. Ainsi, nous saurons si le processus décisionnel dans le secteur coopératif est un facteur de développement régional en identifiant l'apport des intervenants internes et externes à la région dans la prise de décision concernant les projets des coopératives étudiées.

Pour cela, nous présenterons les données en procédant selon les trois étapes suivantes:

1. Chaque type de planification sera considéré séparément.<sup>18</sup> On identifiera les lieux de la prise de décision, les preneurs de décision, s'il y a lieu, et les stratégies d'intervention utilisées en faisant les distinctions rattachées aux variables indépendantes de la recherche.
2. Chaque étape du processus décisionnel sera considéré à la lumière des données de la première étape.
3. Enfin, on fera ressortir les observations générales qui découlent des analyses précédentes.

---

(18) Pour avoir des informations supplémentaires sur la construction des tableaux choisis pour illustrer ces données, voir l'annexe 2, p.173



## 1.0 ETUDE DES DONNEES SELON CHAQUE TYPE DE PLANIFICATION

### 1.1 LA PLANIFICATION: TYPE INNOVATION

Amener l'étude de l'implantation d'un nouveau projet est un geste qui relève des preneurs de décision régionaux. En effet, les répondants indiquent que l'implication régionale varie de 71% à 94% des cas selon les étapes du processus décisionnel. Le pourcentage le plus bas nous dit que 71% des projets présentés par les coopératives ont obtenu dans la région leurs dossiers d'information concernant la nature du projet à réaliser. Le pourcentage le plus élevé indique que, dans 94% des cas, le choix du projet a été décidé par des régionaux.

Cette observation globale de la planification: type innovation se précise si on considère les différentes variables indépendantes.

#### 1.1.1 Le nombre de membres

Si l'on considère les coopératives ayant moins de mille membres par rapport à celles qui en ont plus, on constate que l'influence venant de l'extérieur de la région est plus importante lorsqu'il s'agit d'approuver la décision prise touchant la nature du projet choisi. C'est ce qui s'est passé pour 19% des projets venant des petites coopératives et pour 13% des projets venant des grandes coopératives. Ces dernières ont reçu l'approbation de leur fédération provinciale comme les premières ou bien se sont simplement conformées à la Loi des Associations coopératives.

A l'intérieur de la région, les conseils d'administration ont le rôle dominant dans la prise de décision concernant les projets étudiés (moyenne de 45% pour les coopératives de moins de 1000

membres et de 50% pour les coopératives de plus de 1000 membres). Les permanents des coopératives viennent en second. Cependant, il faut nuancer cette donnée et voir que la fédération régionale a aussi un rôle important principalement en ce qui concerne la marge de manoeuvre dans le choix du projet et l'approbation de la décision prise. Quant à l'assemblée générale, elle a un rôle insignifiant dans les coopératives de plus de 1,000 membres. Pour les plus petites coopératives, l'assemblée générale a approuvé la décision prise quant à la nature du projet dans 23% des cas comparativement à 3% pour les coopératives de plus de 1,000 membres.

La nature d'un nouveau projet pouvait se décider de multiples façons. Le nouveau projet pouvait être imposé par une autorité quelconque. Il pouvait aussi résulter d'un vote à la majorité, ou encore, faire l'objet d'un consensus après discussion. Enfin, la consultation pouvait aussi être la stratégie d'intervention utilisée.

Interrogées sur leurs stratégies d'intervention dans quatre étapes du processus décisionnel, les petites et les grandes coopératives ont privilégié, dans l'ensemble, la consultation et le consensus. Le vote est assez important dans l'approbation des décisions, soit 22% et 27% des projets présentés par les répondants. La seule différence marquée dans les stratégies d'intervention se situe au niveau de la première étape du processus décisionnel.

En effet, les coopératives comparées selon le nombre de leurs membres ont répondu de la façon suivante:

TABLEAU 3

## Stratégies d'intervention

"La suggestion d'étudier un projet a été le fruit			
		- 1,000 membres	+ 1,000 membres
. d'une consultation pour		42%	13%
. d'un consensus	pour	28%	47%
. d'un vote	pour	11%	23%
. d'une obligation	pour	11%	7%
des répondants"			

On constate que les petites coopératives privilégient la consultation et que les grandes ont utilisé le consensus. Chez ces dernières, ce type de décision est plus controversé puisque le vote est plus fréquent (23%).

1.1.2 Le statut des membres

Avant d'analyser les résultats sous l'angle du statut des membres, il faut se rappeler que les questionnaires ont été adressés aux présidents et aux directeurs des coopératives, mais que dans la réalité 26% d'entre eux ont été remplis par d'autres membres de la coopérative, souvent les secrétaires. Malgré cette remarque, la question demeure la même: "au niveau de la planification de type innovation, les présidents et les directeurs ont-ils la même perception quant au lieu de la prise de décision et sur les modalités de cette prise de décision"?

Si l'on observe les données, on constate que les uns comme les autres perçoivent que l'initiative d'un nouveau projet vient de la région. Selon les étapes de la prise de décision, cette affirmation des présidents peut englober 100% des répondants lorsqu'il s'agit de faire des propositions et de choisir la nature du projet. Par contre, elle baisse à 74% des répondants lorsqu'il s'agit de trouver l'information nécessaire à la décision et à 65% des répondants lorsqu'il s'agit de l'approbation de la décision prise. On remarque le même phénomène dans les réponses des directeurs. On peut noter, toutefois, une différence marquée entre les deux groupes de répondants au sujet de l'approbation externe de la décision prise. En effet, 30% des présidents disent que l'approbation vient de l'extérieur alors que seulement 11% des directeurs disent la même chose. Selon les présidents, cette approbation serait donnée principalement par la fédération provinciale ou Confédération (13% des réponses) et par le gouvernement ou la Loi des Associations coopératives (10% des réponses).

Le conseil d'administration est perçu comme étant le principal preneur de décision interne par les deux groupes de répondants. Les directeurs accordent une importance insignifiante à l'assemblée générale dans la planification: type innovation. Ils lui accordent de 0% à 6% des réponses selon les étapes de la prise de décision alors que les présidents lui ont donné de 7% à 17% de leurs réponses. Une autre nuance à remarquer, les directeurs perçoivent une présence plus grande des permanents que les présidents au niveau de l'amorce de projets. Cette différence est minime (6% à 14%) mais constante, sauf pour la formulation des propositions sur la nature du projet.

Si on considère l'ensemble des stratégies d'intervention utilisées, la consultation et le consensus recueillent le plus grand nombre de répondants tant chez les présidents que chez les directeurs. La somme du taux de réponses chez les deux groupes est toujours supérieure à 60%. Il y a une différence de perception en ce qui concerne l'utilisation du vote comme le montre le tableau suivant:

TABLEAU 4

% de répondants indiquant l'utilisation du vote selon le statut du répondant

Statut Etapes décisionnelles	Président	Directeur
1: Décider de faire un choix	32%	7%
2: Considérer les conséquences possibles	22%	0%
5: Choisir une solution	26%	11%
6: Evaluer le choix	20%	19%

On peut constater par ce tableau que, sauf à la 6ième étape, les réponses des directeurs et des présidents sont sensiblement différentes parce que ces derniers donnent une importance beaucoup plus grande au vote comme stratégie d'intervention.

### 1.1.3 Le type de projet

Deux types de projet ont été identifiés par les répondants: ceux qui visaient au développement de la coopérative et ceux qui permettaient un développement de la communauté où se situe la coopérative. Selon les répondants, peu importe le type de projet, l'initiative d'un projet vient d'une décision régionale. L'influence de l'extérieur est plus grande dans la cueillette d'informations concernant les projets de développement interne que dans la cueillette d'informations concernant les projets de développement communautaire. Parmi les réponses, 21% indiquent la nécessité d'avoir recours à de l'information venant de l'extérieur de la région lorsqu'il s'est agi de projets de développement communautaire, alors que 24% des répondants ont constaté cette nécessité dans les cas des projets de développement interne. Cette documentation externe provient presque entièrement de la fédération provinciale ou confédération.

L'influence externe se fait aussi sentir au niveau de l'approbation des décisions particulièrement pour les projets de développement interne avec 31% des réponses alors que 16% sont allées à l'autre type de projet. Dans les projets de développement interne, c'est la fédération provinciale alors que dans les projets de développement communautaire, la fédération provinciale partage ce rôle à part égale avec le gouvernement.

Les preneurs de décision pour l'ensemble des répondants sont les membres du conseil d'administration peu importe le type de projet. Si on cherche à nuancer ce jugement, on constate que les répondants donnent un rôle décisionnel plus grand aux permanents de la coopérative lorsqu'il s'agit de choisir la nature d'un projet de développement communautaire (26% des ré-

ponses) que lorsqu'il s'agit de déterminer la nature d'un projet de développement interne de la coopérative. Quant à l'assemblée générale, elle a un rôle plus important lorsqu'il s'agit d'approuver la décision prise (selon 13% des réponses lorsqu'il s'agit des projets de développement des coopératives et selon 20% des réponses lorsqu'il s'agit de projets de développement communautaire).

Pour initier un nouveau projet de développement coopératif, la stratégie d'intervention privilégiée est, dans l'ensemble, la consultation. Par contre, lorsqu'il s'agit d'un projet de développement communautaire, c'est le consensus qui a été le plus utilisé. On peut concrétiser cette observation en faisant la moyenne des pourcentages de répondants de chacune des stratégies d'intervention utilisées aux différentes étapes du processus décisionnel.

TABLEAU 5

% moyen de répondants selon les stratégies d'intervention dans la planification de type innovation

Types de projet Stratégies d'intervention		
	Développement de la coopérative	Développement communautaire
Consultation	36%	19%
Consensus	29%	44%
Vote	14%	18%
Obligation	12%	4%

Cette constatation peut laisser supposer que la planification innovatrice demande plus de discussions pour arriver à s'entendre lorsque la décision déborde le cadre même de la coopérative. Le tableau nous révèle aussi que l'obligation est plus forte dans le cadre du développement coopératif. On peut supposer que la Loi des Associations coopératives n'est pas étrangère à ce phénomène.

#### 1.1.4 La fonction de la coopérative

Pour initier un nouveau projet, est-ce que le lieu de la prise de décision est le même lorsqu'il s'agit d'une coopérative de consommation, de production ou de service?

Répondre à cette question suppose de rappeler que l'échantillonnage selon les différentes fonctions des coopératives comporte des particularités. Les coopératives de consommation sont sous-représentées avec 14 répondants (30%); les coopératives de production sont sur-représentées avec leur 10 répondants par rapport aux coopératives de service ayant 38 répondants soit 38% de la totalité. Les lois des grands nombres s'appliquent avec moins de certitude dans un tel contexte.

Ces précisions faites, on peut constater que dans les trois types de coopératives, l'initiative d'un nouveau projet se prend par les preneurs de décision régionaux. Par contre, il y a des différences importantes entre les types de coopératives. Même si les coopératives de consommation décident elles-mêmes des nouveaux projets, l'influence de l'extérieur de la région y est plus forte que pour les autres coopératives en ce qui concerne la marge de manoeuvre des preneurs de décision et les informations nécessaires pour choisir la nature du projet à réaliser.



C'est ce que font ressortir les tableaux suivants:

TABLEAU 6

% de réponses indiquant le lieu de la prise de décision selon les fonctions des coopératives à la deuxième étape du processus décisionnel au niveau de la planification de type innovation

CONSIDERER LES CONSEQUENCES: FIXER LA MARGE DE MANOEUVRE		
Lieu de la prise de décision Fonction des coopératives	Interne à la région	Externe à la région
Coopératives de consommation	72%	22%
Coopérative de production	69%	23%
Coopérative de service	68%	5%

TABLEAU 7

% des réponses indiquant le lieu de la prise de décision selon les fonctions des coopératives à la troisième étape du processus décisionnel au niveau de la planification de type innovation

RETOURNER A L'ENVIRONNEMENT: CUEILLETTE D'INFORMATION		
Lieu de la prise de décision Types de coopératives	Interne à la région	Externe à la région
Coopératives de consommation	65%	29%
Coopératives de production	75%	17%
Coopératives de service	77%	19%

Ces données touchant la planification: type innovation permettent de faire deux observations:

1. Les répondants de toutes les coopératives identifient une responsabilité plus grande de l'extérieur lorsqu'il s'agit d'approuver la décision prise. Pour les coopératives de production, c'est la Loi des Associations coopératives ou le gouvernement qui exerce ce contrôle (23% des réponses). Pour les coopératives de consommation et les coopératives de service, ce sont les fédérations provinciales qui ont ce rôle dans 27% des réponses reçues.
2. Dans ce type de planification, ce sont les coopératives de service qui utilisent le moins les preneurs de décision externes.

A l'intérieur de la région, la planification de type innovation repose sur les conseils d'administration pour ce qui est des coopératives de consommation et des coopératives de service. Quant aux coopératives de production, il faut souligner le rôle important des permanents. En effet, si on considère le taux de réponses accordées aux permanents dans le processus décisionnel, on constate leur importance au niveau de l'initiative du projet (33% des réponses), de l'information (42% des réponses) et de la formulation des propositions (42% des réponses). De ces données, on peut penser que les permanents ont pour ce type de planification, un rôle décisionnel plus important dans les coopératives de production que dans les autres coopératives.

Quant au rôle de l'assemblée générale, il est secondaire à peu près à toutes les étapes de la prise de décision, sauf à la dernière étape où, selon 27% des réponses concernant les coopératives

de consommation et 29% des réponses touchant les coopératives de production, l'assemblée générale approuve la décision prise. Ce phénomène n'existe que faiblement chez les coopératives de service (6% des réponses).

Un coup d'oeil global sur la stratégie décisionnelle utilisée par les différentes coopératives permet de constater que les décisions sont prises par consultation et consensus. Toutefois, il est à noter que la décision revêt davantage un caractère obligatoire chez les coopératives de production que chez les autres.

Ces dernières coopératives, par contre, utilisent fréquemment le vote comme moyen d'arriver à une décision: phénomène qui est même absent lors de la première et de la cinquième phase du processus décisionnel chez les coopératives de production. C'est ce qu'illustrent les tableaux suivants:

TABLEAU 8

% de répondants indiquant l'utilisation du vote selon la fonction de la coopérative

Processus décisionnel \ Fonction de la coopérative	Coop de consom- mation	Coop de produc- tion	Coop de service
1: décider de faire un choix	7%	0%	24%
2: considérer les consé- quences possibles	15%	10%	14%
5: choisir une solution	36%	0%	21%
6: évaluer les choix	36%	11%	26%

TABLEAU 9

% de répondants indiquant une décision suite à une obligation  
selon la fonction de la coopérative

Processus décisionnel \ Fonction de la coopérative	Coop de consom- mation	Coop de produc- tion	Coop de service
1: décider de faire un choix	14%	10%	8%
2: considérer les consé- quences possibles	8%	20%	6%
5: choisir une solution	7%	30%	5%
6: évaluer le choix	7%	22%	5%

RESUME

Au niveau de la planification: type innovation, les coopératives gardent le pouvoir décisionnel à l'intérieur de la région et ainsi favorisent le développement régional. Ce sont les conseils d'administration qui jouent ce rôle au moyen de consultations et de consensus. (Ces constantes s'observent même s'il y a des différences d'intensité selon les différentes variables étudiées). L'influence extérieure se fait sentir principalement au niveau de la dernière étape du processus décisionnel, à savoir, l'évaluation des résultats de la décision. A un degré moindre, cette influence est aussi présente au niveau de la deuxième et de la troisième étape du processus décisionnel. La présence d'une fédération régionale pour une grande partie des coopératives de service permet de diminuer ce taux.

## 1.2 LA PLANIFICATION: TYPE IDEOLOGIQUE

La planification: type idéologique consiste à prévoir une action visant à expliquer et à justifier le projet choisi auprès des personnes concernées par ce dernier. Les réponses données indiquent que la question de l'explication et de la justification du projet a fait l'objet d'une décision régionale, bien qu'au niveau de la troisième étape du processus décisionnel, l'apport des preneurs de décision externes à la région est plus important. En effet, 24% des répondants précisent que les dossiers d'information nécessaires à la planification: type idéologique sont venus principalement de la fédération provinciale, du Conseil de la Coopération du Québec et de d'autres instances externes à la région. De plus, 15% des répondants disent que les dossiers d'information sont venus à la fois d'intervenants internes et externes.

Voyons maintenant comment ces généralités s'articulent selon les différentes variables de la recherche.

### 1.2.1 Le nombre de membres

Les données observées sous l'angle du nombre de membres indiquent que, peu importe le nombre de membres, les décisions sont prises à l'intérieur de la région avec un accent de l'influence externe au niveau de la troisième et de la sixième étape du processus décisionnel. Pour 37% et 39% des réponses, les dossiers d'information viennent de l'extérieur de la région (d'un peu partout pour les petites coopératives et de la fédération provinciale pour celles qui ont plus de 1,000 membres). Pour 26% des projets étudiés dans les coopératives de moins de 1,000 membres, l'évaluation des résultats de la décision se fait hors de la région et de même pour 13% des projets des grandes coopératives.

A l'intérieur de la région, ce sont les conseils d'administration des coopératives qui prennent les décisions à toutes les étapes du processus décisionnel avec une importance variant de 17% à 61% des répondants. Viennent en second lieu, les permanents et la fédération régionale avec une variation allant de 3% à 43% des répondants. Dans les coopératives de moins de 1,000 membres, l'assemblée générale prend de l'importance au niveau du choix de la solution et au niveau de l'évaluation des résultats (selon 24% des réponses dans les deux cas). Pour les mêmes étapes décisionnelles, les assemblées générales des grandes coopératives sont moins présentes (6% et 19% des réponses).

Les stratégies d'intervention utilisées le plus fréquemment, peu importe le nombre de membres, est la consultation et le consensus. Le vote est aussi un moyen important de décider comme le montre le tableau suivant:

TABEAU 10

% de répondants indiquant le vote comme stratégie d'intervention selon le nombre de membres

Etapes du processus décisionnel	Nombre de membres	
	Moins de 1,000 membres	Plus de 1,000 membres
1: décider de faire un choix	11%	20%
2: considérer les conséquences	16%	29%
5: choisir une solution	17%	23%
6: le choix	24%	25%

On constate une différence plus marquée entre une petite et une grande coopérative à la première et à la deuxième étape du processus décisionnel.

La différence la plus grande entre ces deux groupes de coopératives se situe au niveau du caractère pré-déterminé de la décision. C'est ce qu'illustre le tableau suivant:

TABLEAU 11

% de répondants indiquant l'obligation comme stratégie d'intervention selon le nombre de membres

Nombre de membres Etapes du processus décisionnel	Moins de 1,000 membres	Plus de 1,000 membres
1: décider de faire un choix	26%	0%
2: considérer les conséquences possibles	0%	14%
5: choisir une solution	6%	8%
6: évaluer le choix	0%	17%

On voit qu'il y a similitude entre les deux groupes uniquement à la cinquième étape du processus décisionnel: choisir une solution.

### 1.2.2 Le statut des membres

Selon les données, les présidents des conseils d'administration et les directeurs des coopératives pensent que les décisions concernant les projets des coopératives sont prises à l'intérieur de la région. On peut noter des phénomènes particuliers à la troisième et à la sixième étape du processus décisionnel. Considérons ces données spécifiques présentées dans le tableau suivant:

TABLEAU 12

% des réponses indiquant le lieu de la prise de décision selon le statut du répondant pour les étapes 3 et 6 du processus décisionnel.

LIEU →		INTERIEUR DE LA REGION		EXTERIEUR DE LA REGION	
Etapes décisionnelles	Statut	Président	Directeur	Président	Directeur
	3 <sup>e</sup> étape Recueillir de l'information	55%	57%	40%	38%
	6 <sup>e</sup> étape Evaluer les choix	60%	85%	27%	17%

On constate que les dossiers d'information nécessaires à la planification: type idéologique proviennent dans une mesure importante (40% et 38%) d'organismes externes à la région. Pour les présidents, ces dossiers sont fournis par le Conseil de la Coopération du Québec (CCQ) (15%) et par le gouvernement (10%). Les directeurs, quant à eux, disent que dans 19% des cas, l'information vient de la fédération provinciale et 13% de d'autres organismes de la région.



Le tableau précédent nous renseigne aussi sur l'importance moindre mais réelle de la décision extra-régionale en ce qui concerne l'approbation de la décision prise. Les présidents voient cette influence externe plus grande (27%) que ne le voient les directeurs (17%). Ces derniers répondent que c'est la fédération provinciale qui approuve la décision de procéder à la planification de type idéologique alors que les premiers pensent que cela se fait principalement par le gouvernement et la Loi des Associations coopératives.

Maintenant, que pensent les présidents des conseils d'administration et les directeurs de coopératives des stratégies d'intervention utilisées dans les décisions concernant la planification de type idéologique?

Un tableau synthèse nous permettra de visualiser l'ensemble des données et de répondre à cette question.

TABLEAU 13

% de répondants indiquant, selon le statut du répondant, la stratégie d'intervention utilisée à chaque étape du processus décisionnel pour la planification: type idéologique

<div> <div>STRATEGIES D'INTERVENTION</div> <div>Statut du répondant</div> </div>	CONSULTATION		CONSENSUS		VOTE		OBLIGATION	
	Président	Directeur	Président	Directeur	Président	Directeur	Président	Directeur
1: décider de faire un choix	31	33	19	42	25	0	13	17
2: considérer les conséquences possibles	13	31	33	38	33	8	0	8
5: faire un choix	7	50	36	25	29	0	7	7
6: évaluer le choix	14	50	14	30	43	0	7	10

Dans l'ensemble, on constate des différences marquées entre les réponses des présidents et celles des directeurs. Les similitudes sont moins fréquentes et sont concentrées dans la stratégie d'intervention nommée "obligation". Les deux groupes pensent que ce type de planification ne leur est pas souvent imposé. De même, les deux groupes pensent que la réflexion sur la question de l'explication et de la justification du projet choisi se fait dans une proportion d'environ un tiers (1/3) des cas par consultation. Par contre, les directeurs croient que cela s'effectue suite à un consensus selon 42% des projets. La procédure de vote obtient 25% des répondants-présidents et est, pour ces derniers, plus fréquente que le consensus; ce qui est l'inverse chez les répondants-directeurs. D'ailleurs, à toutes les étapes du processus décisionnel, les présidents considèrent le vote comme une stratégie d'intervention fréquemment utilisée alors qu'il est pratiquement inutilisé selon les directeurs. D'un autre côté, ces derniers perçoivent la consultation comme étant très fréquente: avis non partagé par les présidents, si on en croit les données sauf pour l'étape du processus décisionnel. La même observation se fait pour le consensus exception faite de la cinquième étape du processus décisionnel où le consensus serait plus fréquemment utilisé selon les présidents (36% par rapport à 25% pour les directeurs).

On peut déjà remarquer que le vote a aussi été jugé comme étant plus fréquent par les présidents dans les stratégies d'intervention du type planification:innovation.

### 1.2.3 Le type de projet

On se souvient que deux types de projet ont été retenus pour les besoins de la recherche: les projets de développement interne de la coopérative et les projets de développement communautaire.

Peu importe le type de projet, la planification idéologique est décidée par des preneurs de décision régionaux. Il n'y a pas de différence significative entre les deux groupes de projets sauf en ce qui concerne les dossiers d'information qui proviennent dans une large mesure, d'organismes externes à la région (selon 54% des réponses). C'est ce qu'illustre le tableau suivant:

TABLEAU 14

% de réponses indiquant le lieu de la prise de décision en ce qui concerne la cueillette de l'information selon le type de projet

Type de projet Lieu de la prise de décision	Développement interne de la coopérative	Développement communautaire
Intérieur de la région	72%	54%
Extérieur de la région	28%	46%

L'influence externe se fait aussi sentir au niveau de l'approbation de la décision mais il n'y a pas de différence significative (développement de la coopérative 20%, développement communautaire 12%).

Selon les données, le preneur de décision interne est le conseil d'administration et cela, pour les deux types de projet. Les permanents de la coopérative arrivent deuxièmes dans la fréquence des réponses. Ils sont des preneurs de décision plus importants lorsqu'il s'agit de projets de développement communautaire. L'assemblée générale prend de l'importance au moment de faire un choix

et de l'approbation du choix fait. Ainsi, 21% des réponses affirment que la décision de faire une planification de type idéologique est prise par l'assemblée générale lorsqu'il s'agit de projets de développement communautaire et de 12% des cas lorsqu'il s'agit de projets de développement interne. Inversement, 25% des réponses indiquent que pour les projets de développement coopératif, cette décision est approuvée par l'assemblée générale et cela se produit dans 19% des cas lorsqu'il s'agit de projets de développement communautaire.

Les stratégies d'intervention utilisées selon le type de projet sont illustrées dans le tableau suivant:

TABEAU 15

% de répondants indiquant la stratégie d'intervention utilisée selon le type de projet pour chaque étape du processus décisionnel.

STRATEGIES D'INTERVENTION	CONSULTATION		CONSENSUS		VOTE		OBLIGATION	
Types de projets  Etapes du processus décisionnel	Développement de la coop.	Développement communautaire	Développement de la coop.	Développement communautaire	Développement de la coop.	Développement Communautaire	Développement de la coop.	Développement communautaire
1: décider de faire un choix	41	36	18	45	12	9	24	0
2: considérer les consé- quences pos- sibles	21	25	27	50	20	17	13	0
3: faire un choix	36	27	21	45	14	18	7	0
4: évaluer le choix	46	10	8	50	8	30	15	0

On constate que pour les projets de développement communautaire, aucune décision n'est obligatoire contrairement aux projets de développement interne de la coopérative où l'obligation d'expliquer et de justifier le projet choisi est importante principalement à la première étape décisionnelle selon 24% des répondants. Une autre différence entre les types de projet s'exprime au niveau de la consultation et du consensus comme moyen de parvenir à une décision. La décision de procéder à la planification: type idéologique se fait par consensus pour les projets de développement communautaire (45% à 50% des répondants), alors que cela se fait principalement par consultation (21% à 46% des répondants) mais aussi par une plus grande variété de stratégies d'intervention pour les projets de développement interne de la coopérative.

#### 1.2.4 Fonction de la coopérative

L'analyse des résultats selon la fonction de la coopérative est presque impossible étant donné que seulement trois coopératives de production, huit coopératives de consommation et vingt-et-une coopératives de service ont répondu à cette section du questionnaire. Seules les données de ces dernières coopératives peuvent servir d'indices de la réalité. C'est pourquoi les résultats ne feront pas l'objet de comparaison entre les coopératives selon leur fonction, mais pourront être vus comme analyse de cas.

Les réponses concernant les coopératives de service indiquent que ces dernières décident, par des instances régionales, de planifier l'explication et la justification de leurs projets. L'instance régionale privilégiée est le conseil d'administration de la coopérative. Toutefois, il faut préciser qu'au niveau de l'information, c'est la fédération régionale qui, le plus souvent, four-

nit aux promoteurs les dossiers nécessaires à la réalisation de ce type de planification. Dans ce cas particulier, les résultats se présentent comme suit: la fédération régionale = 19%; le conseil d'administration = 15% et les permanents = 12% des réponses. Ces décisions font généralement suite à un consensus comme l'indique le tableau suivant:

TABLEAU 16

% de répondants indiquant la stratégie d'intervention employée par les coopératives de service

Stratégies d'intervention  Etapas du processus dé- cisionnel	Consultation	Consensus	Vote	Obligation
1: décider de faire un choix	36%	36%	18%	0%
2: considérer les conséquences possibles	24%	33%	19%	10%
3: faire un choix	30%	35%	20%	5%
4: évaluer le choix	32%	21%	21%	11%

La consultation est le moyen décisionnel privilégié uniquement au niveau de l'approbation de la décision. Le vote, quoique moins fréquent, est tout de même utilisé dans environ 20% des cas.

Les quelques coopératives de consommation qui ont répondu à la section planification idéologique indiquent que, dans l'ensemble, les décisions sur cette question sont prises à l'intérieur de la région exception faite des étapes trois et six du processus décisionnel. Ainsi, les dossiers d'information proviendraient dans 60% des cas, de l'extérieur de la région, principalement de la fédération provinciale (30% des réponses). Quant à l'approbation de la décision, elle se fait presque autant à l'extérieur de la région (selon 44% des réponses dont 22% indiquent la fédération provinciale) qu'à l'intérieur de la région (56% des réponses dont 33% indiquent l'assemblée générale comme preneur de décision et 22% le conseil d'administration).

La question de la planification: type idéologique s'étudie fréquemment, chez les coopératives de consommation, par obligation (selon 29% des répondants) mais surtout suite à une consultation (selon 43% des répondants). Le cadre d'action de ceux qui, le cas échéant, auraient à expliquer et à justifier le projet choisi est déterminé le plus souvent par vote (selon 38% des répondants) mais aussi par consensus (selon 25% des répondants). On ne se sent jamais obligé de le faire. La prise de décision elle-même sur l'utilisation de la planification: type idéologique se fait autant par vote que par consultation (29% des répondants dans les deux cas), de même que pour l'approbation des résultats (33% des répondants dans les deux cas).

## RESUME .

La planification de type idéologique qui sert à faire connaître un projet et à le défendre est le type de planification le moins utilisé par les coopératives. A la question: "Votre coopérative a-t-elle considéré la question

de l'explication et de la justification du projet choisi auprès des groupes indifférents, sceptiques ou opposés au projet?", seulement 29% des répondants disent oui, alors que 57% d'entre eux répondent par la négative. Les autres ne le savent pas. Si on considère ce résultat sous l'angle du statut du répondant, on constate que les présidents utilisent cette planification dans la moitié des cas, alors que les directeurs n'ont perçu cette planification que dans 27% des cas. La différence est appréciable. Pour les groupes étudiés à l'intérieur des autres variables, il n'y a pratiquement pas de différence. Les résultats pour chacune des variables reproduisent à peu près les résultats globaux.

Malgré le petit nombre de répondants, on peut voir que dans l'ensemble les coopératives gardent le pouvoir décisionnel à l'intérieur de la région, même si les dossiers d'information, surtout pour les coopératives n'ayant pas de fédération régionale, viennent assez souvent de la fédération provinciale. Le consensus et la consultation sont les moyens privilégiés pour arriver à une décision. Le vote comme stratégie décisionnelle est plus fréquent dans les réponses des présidents que n'importe où ailleurs dans les données. Le caractère obligatoire "de devoir prendre une décision" apparaît nul pour toutes les variables sauf lorsqu'il s'agit d'un projet de développement communautaire.

### 1.3 LA PLANIFICATION: TYPE EXPERTISE

La planification: type expertise consiste à décider si oui ou non, on utilisera des experts ou des consultants pour faire un examen technique du projet. Cette question s'est posée pour 77% des projets présentés par les répondants. Après les planifications: type innovation et type administration, essentielles à tout projet, la planification: type expertise est la plus étudiée lors des différents projets.



L'utilisation de cette planification est décidée par les preneurs de décision régionaux selon une moyenne générale pour l'ensemble des étapes du processus de décision de 80.5% des répondants.

Une étude des résultats pour chacune des variables ajoute des précisions à cette donnée à la fois générale et éloquente.

### 1.3.1 Le nombre de membres

Les coopératives de moins de 1,000 membres ont tendance à voir une influence plus grande des organismes externes dans le processus décisionnel de la planification: type expertise que les autres coopératives. C'est ce qu'illustre le tableau suivant:

TABLEAU 17

% des réponses indiquant un organisme extérieur à la région selon le nombre de membres de la coopérative

Nombre de membres Etapes décisionnelles	Moins de 1,000 membres	Plus de 1,000 membres
1: décider de faire un choix	14%	8%
2: considérer les conséquences possibles	10%	12%
3: fournir l'information	23%	22%
4: faire les propositions	0%	4%
5: faire un choix	3%	0%
6: évaluer le choix	23%	15%

La quatrième étape du processus décisionnel est le seul endroit où l'affirmation ne se constate pas et le pourcentage est minime (4%). Toujours selon les coopératives de moins de 1,000 membres, cette influence se ferait sentir à la première, troisième et sixième étape du processus décisionnel. L'idée d'étudier la possibilité d'utiliser des experts viendrait selon 9% des réponses du Conseil de la Coopération du Québec (CCQ). Les dossiers d'information nécessaires à l'expertise seraient fournis, selon 10% des réponses, par la fédération provinciale. Et enfin, l'approbation de la décision serait une approbation gouvernementale pour 16% des cas. Malgré les précisions concernant les petites coopératives, il n'en demeure pas moins que les décisions sont prises dans la région peu importe le nombre de membres dans les coopératives.

Les preneurs de décision internes qui reviennent le plus fréquemment dans les résultats sont bien entendu, les conseils d'administration des coopératives, petites ou grandes. Toutefois, il est opportun de souligner une exception où ce sont les permanents des petites coopératives (selon 32% des réponses) qui fournissent aux experts les dossiers d'information dont ils ont besoin, alors que les conseils d'administration ne l'auraient fait que selon 26% des réponses.

Dans les coopératives de moins de 1,000 membres, les décisions font suite à un consensus alors que dans les autres, elles viennent principalement d'une consultation. C'est ce qu'illustre le tableau suivant:

TABLEAU 18

% des répondants selon le nombre de membres indiquant l'utilisation du consensus et de la consultation aux différentes étapes du processus décisionnel.

STRATEGIES D'INTERVENTION		CONSULTATION		CONSENSUS	
Etapes du processus décisionnel	Nombre de membres	- de 1,000 membres	+ de 1,000 membres	- de 1,000 membres	+ de 1,000 membres
1: décider de faire un choix		33%	29%	37%	23%
2: considérer les conséquences possibles		33%	50%	38%	23%
3: faire un choix		33%	43%	38%	33%
4: évaluer le choix		33%	38%	42%	29%

Il n'y a pas de différence dans l'utilisation du vote et le caractère obligatoire est peu important dans ce type de planification.

### 1.3.2 Le statut des membres

Les présidents comme les directeurs disent que la planification: type expertise résulte d'une décision régionale. Ils reconnaissent la participation de la fédération provinciale et de certaines

autres instances extérieures à la région au niveau des dossiers d'information nécessaires à l'examen technique des projets. Les deux groupes diffèrent quelque peu d'opinion lorsqu'il s'agit de savoir qui approuve la décision prise. Pour les présidents, l'approbation gouvernementale et celle de la fédération provinciale (22% des réponses) est plus fréquente que ce qu'en expriment les directeurs (7% des réponses).

Tous sont d'accord pour dire que ce sont les conseils d'administration qui décident, dans la majorité des cas, de la nécessité d'utiliser ou non des experts ou des consultants. Quant à la fourniture des dossiers d'information à ces derniers, les présidents signifient, dans leurs réponses, des sources variées en donnant priorité aux permanents des coopératives (selon 24% des réponses). Les directeurs, eux, précisent deux sources importantes: la première étant les conseils d'administration selon 42% des réponses et la deuxième, les permanents des coopératives selon 27% des réponses.

Pour prendre ces décisions concernant la planification: type expertise, les présidents disent avoir utilisé la consultation pour les étapes du processus décisionnel précédant le choix lui-même. Quant aux choix et l'approbation de la décision prise, les réponses des présidents indiquent que ces étapes font principalement l'objet de vote. Pour les directeurs, le vote n'a qu'une importance réduite. Ils pensent que les stratégies d'intervention les plus utilisées sont la consultation et le consensus: la première pour les phases deux et six du processus décisionnel et la deuxième pour les phases un et cinq. Ces observations sont présentes dans le tableau suivant:

TABLEAU 19

% de répondants indiquant les stratégies d'intervention utilisées à chaque étape du processus décisionnel pour la planification: type expertise selon le statut de répondant

STRATEGIES D'INTERVENTION		CONSULTATION		CONSENSUS		VOTE		OBLIGATION	
Etapes du processus décisionnel	Statut du répondant	Président	Directeur	Président	Directeur	Président	Directeur	Président	Directeur
1: décider de faire un choix		33	23	22	45	22	14	17	5
2: considérer les conséquences possibles		44	43	11	33	22	10	6	0
5: faire un choix		28	35	28	45	33	5	6	0
6: évaluer le choix		22	47	22	37	33	0	11	0

### 1.3.3 Le type de projet

Comme pour les autres variables étudiées, les répondants présentant des projets de développement communautaire comme ceux présentant des projets de développement interne de la coopérative disent que les preneurs de décision sont à l'intérieur de la région. Toutefois, au niveau des sources d'information pour l'expertise, l'information peut venir de partout à l'extérieur de la région selon 38% des réponses portant sur des projets de développement communautaire. Pour les projets de développement interne, 12% des réponses indiquent que les dossiers d'information viennent

de la fédération provinciale; ce qui montre une influence moindre mais plus concentrée des organismes externes au niveau de l'information.

Quant aux preneurs de décision interne, les deux groupes de projets feront l'objet d'un examen technique si les conseils d'administration le décident ainsi. Les permanents auront un rôle plus important au niveau de l'information. Les preneurs de décision internes sont les mêmes peu importe le type de projet.

Quelles stratégies d'intervention utilise-t-on pour décider de faire faire un examen technique du projet? Voici un tableau des données recueillies lors de l'enquête.

TABLEAU 20

% de répondants indiquant, selon le type de projet, la stratégie d'intervention utilisée à chaque étape du processus décisionnel pour la planification: type expertise.

STRATEGIES D'INTERVENTION	CONSULTATION		CONSENSUS		VOTE		OBLIGATION	
<div>Fonction de la coop</div> <div>Etapes du processus décisionnel</div>	Développement de la coop.	Développement communautaire	Développement de la coop	Développement communautaire	Développement de la coop	Développement communautaire	Développement de la coop	Développement communautaire
1: décider de faire un choix	37	20	37	40	7	20	7	13
2: considérer les conséquences possibles	48	31	26	46	7	15	0	0
5: faire un choix	46	31	38	46	4	15	0	0
6: évaluer le choix	42	31	38	38	0	23	8	0

On voit que les deux types de projet présentent des différences majeures au niveau du vote qui est une procédure plus utilisée dans les cas des projets de développement communautaire. Les stratégies les plus utilisées dans les deux types de projet sont, sans contredit, la consultation et le consensus. ce dernier étant plus fréquent pour les projets de développement communautaire et le premier pour les projets de développement interne de la coopérative.

#### 1.3.4 La fonction de la coopérative

La question de la planification: type expertise a été étudiée par six coopératives de production, dix coopératives de consommation et vingt-six coopératives de service. Les comparaisons entre les coopératives selon leur fonction réciproque doivent être élaborées avec beaucoup de prudence.

L'utilisation d'experts ou de consultants est une décision qui relève principalement des conseils d'administration. Les coopératives de production donnent un rôle décisionnel plus important aux permanents en ce qui a trait aux dossiers d'information à donner aux experts et aussi en ce qui a trait à la formulation des propositions. Malgré ces distinctions, il s'agit de preneurs de décision régionaux. L'influence externe se fait sentir, là aussi, au niveau de l'information où les coopératives de consommation soulignent l'importance de leur fédération provinciale car, dans 25% des réponses, cette dernière a fourni aux experts les dossiers d'information nécessaires à leur tâche. Dans le cas des coopératives de service, ce rôle est partagé par la fédération provinciale (6.8% des réponses) et la fédération régionale (16% des réponses); ce qui laisse à l'intérieur de la région une part appréciable du pouvoir décisionnel.

Les stratégies d'intervention les plus fréquentes sont pour les trois groupes de coopératives, la consultation et le consensus. Le vote n'a pas été utilisé dans les six coopératives de production, mais il fut plus fréquent chez les coopératives de consommation. Ces remarques sont tirées des résultats contenus dans le tableau suivant.

TABLEAU 21

% de répondants indiquant la stratégie d'intervention utilisée à chaque étape du processus décisionnel pour la planification: type expertise selon la fonction des coopératives.

STRATEGIES D'INTERVENTION	CONSULTATION			CONSENSUS			VOTE			OBLIGATION		
<div>Fonction de la coop</div> <div>Etapas du processus décisionnel</div>	Coop de consommation	Coop de production	Coop de service	Coop de consommation	Coop de production	Coop de service	Coop de consommation	Coop de production	Coop de service	Coop de consommation	Coop de production	Coop de service
1: décider de faire un choix	40	29	27	20	43	35	30	0	15	0	29	12
2: considérer les conséquences possibles	33	50	46	33	50	23	22	0	12	0	0	4
5: faire un choix	44	50	36	22	50	36	11	0	16	11	0	0
6: évaluer le choix	38	27	40	25	71	24	25	0	16	0	0	8



## RESUME

Lorsque les coopératives planifient d'utiliser des experts ou des consultants pour faire un examen technique de leurs projets, elles favorisent le développement régional parce que la décision est prise pour des régionaux par des régionaux. Les conseils d'administration jouent ce rôle selon les différentes variables étudiées. Il faut noter que les permanents des coopératives ont un pouvoir décisionnel accru lorsqu'il s'agit de fournir l'information nécessaire aux experts pour qu'ils puissent remplir leur tâche. Même si la consultation et le consensus sont les stratégies privilégiées, les présidents accordent une importance forte au vote en présentant ce dernier comme la stratégie la plus fréquente lorsqu'il s'agit de faire un choix et d'approuver ce choix.

### 1.4 LA PLANIFICATION: TYPE ALLOCATION DES RESSOURCES

La planification: type allocation des ressources consiste à faire les choix concernant la répartition des budgets et l'affectation du personnel. Dans l'ensemble de l'enquête, 70% des projets ont donné lieu à une planification: type allocation des ressources.

#### 1.4.1 Le nombre de membres

Les coopératives de plus de 1,000 membres, comme celles ayant moins de 1,000 membres décident elles-mêmes, sans recours extérieur ou à peine, de l'allocation de leurs ressources. Au besoin, la fédération provinciale fournit les dossiers d'information selon 28% des réponses venant des coopératives de plus de 1,000 membres. Pour les petites coopératives, l'aide extérieure est plus diversifiée pour, en tout, cumuler 17% des réponses.

A l'intérieur de la région, ce sont, comme dans les autres types de planification étudiés, les conseils d'administration des coopératives qui décident de la répartition des budgets et de l'affectation du personnel. Viennent en second lieu les permanents qui ont un rôle décisionnel plus fréquent chez les petites coopératives que chez les grandes. L'assemblée générale est peu importante en particulier chez les coopératives de plus de 1,000 membres où elle n'a aucun pouvoir décisionnel (0%).

La stratégie d'intervention la plus utilisée est le consensus pour les coopératives de plus de 1,000 membres et la consultation pour les autres. Le vote est plus utilisé chez ces dernières que chez les premières. C'est ce qu'illustre le tableau suivant:

TABEAU 22

% des répondants indiquant, selon le nombre de membres, la stratégie d'intervention utilisée à chaque étape du processus décisionnel pour la planification: type allocation des ressources.

STRATEGIES D'INTERVENTION	CONSULTATION		CONSENSUS		VOTE		OBLIGATION	
<div>Fonction de la coop</div> <div>Etapas du processus décisionnel</div>	de 1,000 membres -	de 1,000 membres +	de 1,000 membres -	de 1,000 membres +	de 1,000 membres -	de 1,000 membres +	de 1,000 membres -	de 1,000 membres +
1: décider de faire un choix	36	29	27	52	23	10	5	0
2: considérer les conséquences possibles	43	38	29	43	14	10	5	0
5: faire un choix	38	41	29	41	14	9	5	6
6: évaluer le choix	38	41	19	26	10	9	5	9

#### 1.4.2 Le statut des membres

Selon les présidents et les directeurs, ce sont les intervenants régionaux qui décident de la répartition des budgets et de l'affectation du personnel. Les deux groupes affirment que la fédération provinciale intervient pour fournir de l'information. L'influence externe, dans ce cas précis, s'exprime sous forme de tableau de la façon suivante:

TABLEAU 23

% des réponses indiquant le lieu de la prise de décision selon le statut du répondant à l'étape du processus décisionnel

Statut des répondants  Lieu de la prise de décision	Président	Directeur
Intérieur de la région	69	68
Extérieur de la région	31	14

Et des remarques analogues s'appliquent à l'approbation des choix faits concernant l'allocation des ressources.

A l'intérieur de la région, c'est toujours le conseil d'administration qui est le preneur de décision qui revient le plus fréquemment selon les présidents et les directeurs. Les stratégies d'intervention les plus utilisées sont le consensus et la consultation. Quant au vote, il y a une différence significative entre les répondants ( $\chi^2 = 9.75$  avec 3 degrés de liberté). Les présidents disent utiliser le vote plus fréquemment que les directeurs. Voici ces données sous forme de tableau.

TABLEAU 24

% de répondants indiquant la stratégie d'intervention utilisée à chaque étape du processus décisionnel pour la planification: type allocation des ressources selon le statut du répondant.

Etapes du processus décisionnel	CONSULTATION		CONSENSUS		VOTE		OBLIGATION	
	Président	Directeur	Président	Directeur	Président	Directeur	Président	Directeur
1: décider de faire un choix	15	37	54	42	31	4	0	0
2: considérer les conséquences possibles	50	39	25	50	17	0	0	0
5: faire un choix	29	50	36	39	36	0	0	0
6: évaluer le choix	31	47	31	39	23	5	0	0

#### 1.4.3 Le type de projet

Même si, pour les projets de développement communautaire comme pour les projets de développement interne, l'allocation des ressources se fait suite à une décision régionale, on note une différence importante entre les deux types de projet au niveau de l'information. En effet, 20% des réponses indiquant que les dossiers d'information utilisés par les projets de développement interne des coopératives viennent de la fédération provinciale, alors que dans le cas des projets de développement communautaire, les répondants n'ont identifié aucune source externe à la région.

A l'intérieur de la coopérative, les conseils d'administration sont les preneurs de décision pour les projets de développement interne à toutes les étapes du processus décisionnel. Pour les projets de développement communautaire, les permanents ont un rôle qui leur revient plus fréquemment qu'aux conseils d'administration: c'est celui de fournir les dossiers d'information nécessaire à l'allocation des ressources (selon 33% des réponses).

Pour les projets de développement communautaire, les preneurs de décision privilégient nettement la consultation comme stratégie d'intervention. Pour les projets de développement interne, les conseils d'administration et les permanents utilisent fréquemment à la fois le consensus et la consultation. Voici un tableau illustrant ces données.

TABLEAU 25

% de répondants indiquant, selon le type de projet, la stratégie d'intervention utilisée à chaque étape du processus décisionnel pour la planification: type allocation des ressources.

STRATEGIES D'INTERVENTION	CONSULTATION		CONSENSUS		VOTE		OBLIGATION	
<div>Fonction de la coop</div> <div>Etapes du processus décisionnel</div>	Développement de la coop.	Développement communautaire	Développement de la coop	Développement communautaire	Développement de la coop	Développement communautaire	Développement de la coop	Développement communautaire
1: décider de faire un choix	37	36	44	27	11	9	4	0
2: considérer les conséquences possibles	36	50	39	20	14	10	4	0
5: faire un choix	43	50	39	20	4	10	7	0
6: évaluer le choix	43	40	32	10	0	20	7	10

#### 1.4.4 La fonction de la coopérative

Ont répondu à la section du questionnaire portant sur l'allocation des ressources, six coopératives de production, neuf coopératives de consommation et vingt-six coopératives de service. Comme pour les autres types de planification, la petitesse des chiffres impose la prudence.

Comme on peut s'y attendre à partir des résultats précédents, peu importe la fonction de la coopérative, l'allocation des ressources est décidée dans la région. Il faut regarder de plus près les étapes trois et six du processus décisionnel étant donné que ces dernières indiquent des influences externes plus fréquentes. Voyons, d'abord, la question des dossiers d'information. Pour les coopératives de production, la fédération provinciale et la Loi des Associations coopératives (ou le gouvernement) se partagent également le rôle de fournir les dossiers d'information nécessaires à l'allocation des ressources selon 33% des réponses. Ces dossiers sont fournis par la fédération provinciale (selon 20% des réponses) et par le Conseil de la Coopération du Québec (selon 10% des réponses) lorsqu'il s'agit des coopératives de consommation. Pour les coopératives de service, ce rôle est partagé également entre les deux fédérations provinciale et régionale (selon 14% des réponses) ce qui n'exclut pas les autres intervenants internes.

A l'intérieur de la région, les conseils d'administration décident, dans la plupart des cas, de la répartition des budgets et de l'affectation du personnel et cela pour les trois types de coopératives.

Voici comment se prennent ces décisions.

TABLEAU 26

% des répondants indiquant, selon la fonction des coopératives, la stratégie d'intervention utilisée à chaque étape du processus décisionnel pour la planification: type allocation des ressources

STRATEGIES D'INTERVENTION	CONSULTATION			CONSENSUS			VOTE			OBLIGATION		
<div>Fonction de la coop</div> <div>Etapas du processus décisionnel</div>	Coop de consommation	Coop de production	Coop de service	Coop de consommation	Coop de production	Coop de service	Coop de consommation	Coop de production	Coop de service	Coop de consommation	Coop de production	Coop de service
1: décider de faire un choix	33	60	28	22	20	48	33	0	12	0	20	0
2: considérer les conséquences possibles	50	33	36	25	17	44	13	33	8	0	17	0
5: faire un choix	38	40	42	25	20	38	25	0	8	0	20	4
6: évaluer le choix	44	40	42	22	20	31	11	0	8	0	20	8

Comme on peut le constater, les différentes coopératives utilisent le consensus et la consultation plus fréquemment que les autres stratégies d'intervention. Pour l'ensemble des étapes du processus décisionnel, le vote est employé plus souvent par les coopératives de consommation, sauf à l'étape deux où les coopératives de production utilisent davantage le vote. Pour ce dernier type de coopératives, le caractère obligatoire de faire ces choix est nettement plus important que pour les autres types.



## RESUME

Comme pour les types de planification précédents, la répartition du budget et l'affectation du personnel se fait par le conseil d'administration. Ces décisions se prennent avec un concours important des permanents qui fournissent les dossiers d'information avec la fédération provinciale. Les coopératives de consommation et les coopératives de production prennent principalement leurs décisions suite à une consultation, alors que les coopératives de service le font suite à un consensus. Pour toutes les autres variables, ce sont aussi ces deux stratégies d'intervention qui dominent. Il faut noter une différence entre les présidents et les directeurs au sujet du vote. Pour ces derniers, il s'agit d'une stratégie peu utilisée, alors que pour les présidents le vote est fréquent.

### 1.5 LA PLANIFICATION: TYPE CONCERTATION

La planification: type concertation est un type de planification qui a été utilisé dans 70% des projets présentés par les répondants. Y retrouve-t-on les mêmes caractéristiques au niveau de la prise de décision et des stratégies d'intervention que nous avons décrites dans les autres types de planification? Voyons les données selon chaque variable.

#### 1.5.1 Le nombre de membres

L'implication des personnes concernées dans la planification du projet a été décidée à l'intérieur des coopératives. Les dossiers d'information sont venus de la fédération provinciale et du gouvernement selon 23% des réponses des coopératives de moins de 1,000 membres et selon 17% des réponses chez les grandes coopératives. Les données sont analogues lorsqu'il s'agit d'approuver les résultats de la concertation (22% et 14% des réponses).

L'influence externe se fait sentir aux mêmes étapes du processus décisionnel que ce qu'ont révélé les données des types de planification précédents.

A l'intérieur des coopératives, les décisions sont prises le plus fréquemment par les conseils d'administration. Toutefois, ce sont les permanents qui, le plus souvent, fournissent aux personnes concernées les dossiers d'information nécessaires à la coordination de leur action. Cela s'exprime par 32% des réponses venant des petites coopératives et par 25% des réponses données par les coopératives de plus de 1,000 membres. Il est à noter que pour les deux types de coopératives, les sources d'information sont variées.

Les données révèlent des différences minimes entre les deux types de coopératives. Ils emploient principalement la consultation et le consensus. Ainsi, les coopératives de plus de 1,000 membres utilisent la consultation pour planifier la concertation sauf pour approuver les résultats, ce qui se fait par consensus. Les coopératives de moins de 1,000 membres utilisent la consultation de préférence à la première (selon 44% des répondants) et à la dernière étape du processus décisionnel (selon 43% des répondants). Pour la deuxième et la cinquième étape, elles emploient le consensus (selon 42% et 43% des répondants).

#### 1.5.2 Le statut des membres

Il n'y a presque pas de différence entre les réponses des présidents et celles des directeurs concernant les preneurs de décision pour la planification: type concertation. Les deux groupes disent que les décisions sont prises à l'intérieur des coopératives.

Selon 28% des réponses des présidents et selon 22% des réponses des directeurs, les dossiers d'information proviennent de l'extérieur de la région. On retrouve des résultats analogues pour ce qui a trait à l'approbation des résultats de la concertation (22% et 13% des réponses indiquent des organismes extérieurs à la région).

Dans la plupart des étapes du processus décisionnel, ce sont les conseils d'administration qui prennent le plus fréquemment les décisions. Les permanents, quant à eux, fournissent les dossiers d'information aux personnes impliquées dans la concertation plus souvent que ne le font les conseils d'administration. A la question: "Qui a formulé les propositions à discuter concernant l'implication des personnes concernées dans la planification du projet?" Les directeurs disent que ce sont des permanents dans 48% de leurs réponses ne laissant que 26% des réponses aux conseils d'administration. Ces derniers répondent l'inverse. En effet, les présidents pensent qu'ils formulent les propositions selon 48% de leurs réponses et que les directeurs le font selon 39% de leurs réponses.

Comment se prennent les décisions concernant la planification: type concertation? Voici un tableau répondant à cette question.

TABLEAU 27

% de répondants indiquant la stratégie d'intervention utilisée à chaque étape du processus décisionnel pour la planification: type concertation selon le statut des membres

STRATEGIES D'INTERVENTION  Statut du répondant  Etapas du processus décisionnel	CONSULTATION		CONSENSUS		VOTE		OBLIGATION	
	Président	Directeur	Président	Directeur	Président	Directeur	Président	Directeur
1: décider de faire un choix	50	59	22	29	22	0	0	0
2: considérer les conséquences possibles	28	47	28	41	28	0	6	0
5: faire un choix	35	39	29	44	18	0	12	0
6: évaluer le choix	29	39	29	39	35	0	0	0

La stratégie d'intervention la plus fréquente selon les directeurs, c'est la consultation suivie du consensus. Le vote et l'obligation n'ont pas été utilisés selon les directeurs. Par contre, selon les présidents ces données sont plus variées. Par exemple, pour savoir s'il y a matière à décision, les présidents répondent qu'ils utilisent le plus fréquemment la consultation (50% des répondants). Lorsqu'il s'agit de déterminer le cadre d'action des personnes concernées par le projet, ils utilisent aussi souvent la consultation, le consensus que le vote, soit 28% dans les trois cas. La décision d'impliquer les personnes concernées dans le projet s'est prise, dans la majorité des cas, suite à une consultation. Par

contre, l'approbation de la décision s'est faite par vote selon 35% des présidents. Comme on peut le constater, la perception des deux groupes est différente l'une de l'autre.

### 1.5.3 Le type de projet

Les projets de développement communautaire comme ceux de développement interne de la coopérative font l'objet d'une planification: type concertation dont les décisions sont prises à l'intérieur de la région. Les dossiers d'information nécessaires à cette action sont fournis par des intervenants externes plus fréquemment lorsqu'il s'agit de projet de développement interne de la coopérative que dans l'autre cas. C'est ce qu'indique le tableau suivant:

TABEAU 28

% de réponses indiquant le lieu de provenance des dossiers d'information selon le type de projet.

Types de projet	Lieu de la provenance	
	Intérieur de la région	Extérieur de la région
Développement interne de la coopérative	62%	31%
Développement communautaire	82%	12%

On constate le même phénomène au niveau de l'approbation de la décision prise. Pour les deux étapes du processus décisionnel, les deux sources d'information principales sont la fédération provinciale et le gouvernement ou la Loi des Associations coopératives.

A l'intérieur de la région, les permanents jouent un rôle décisionnel plus grand lorsqu'il s'agit de projet de développement communautaire que dans l'autre type de projet. Pour illustrer ce phénomène, voici un tableau représentant les principaux preneurs de décision internes au niveau des trois premières étapes décisionnelles.

TABLEAU 29

% de réponses indiquant, selon les types de projet, deux preneurs de décision des trois premières étapes du processus décisionnel

TYPES DE PROJETS  Preneurs de décision  Etapes du processus décisionnel	DEVELOPPEMENT INTERNE DE LA COOP		DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE	
	Conseil d'administration	Permanents	Conseil d'administration	Permanents
1: décider de faire un choix	58	23	35	41
2: considérer les conséquences possibles	62	23	38	38
3: Recueillir l'information	21	17	18	47

Comme on peut le constater dans la partie gauche du tableau concernant les projets de développement communautaire, le pourcentage des décisions prises par les permanents est soit plus élevé ou égal au pourcentage obtenu par les conseils d'administration. Dans l'autre type de projet, ce sont nettement les conseils d'administration qui décident.

Quant aux moyens les plus fréquents utilisés pour parvenir à décider au sujet de la planification: type concertation, il n'y a pas de différence entre les deux groupes. Ils emploient la consultation et le consensus. Toutefois, en ce qui concerne le vote et l'obligation, il y a des différences présentes dans le tableau suivant:

TABEAU 30

% de répondants indiquant, selon le type de projet, le vote et l'obligation utilisés à chaque étape du processus décisionnel pour la planification: type concertation.

STRATEGIES D'IN- VENTION	VOTE		OBLIGATION	
Types de pro- jet  Etapes du processus déci- sionnel	Développe- ment inter- ne de la coop	Développe- ment commu- taire	Développe- ment inter- ne de la coop	Développe- ment commu- nautaire
1: décider de faire un choix	0	14	9	0
2: considérer les conséquences possibles	5	21	0	0
5: faire un choix	0	7	0	0
6: évaluer le choix	9	15	5	0

Pour décider de la planification: type concertation lors de projet de développement communautaire, on utilise plus souvent le vote que dans l'autre type de projet. Les projets de développement interne de la coopérative sont contraints d'étudier la concertation et de faire approuver la décision dans un petit pourcentage de cas (9% et 5%). Ce qui n'est pas le cas de l'autre type de projet.

#### 1.5.4 La fonction de la coopérative

Il y a sept coopératives de production, huit coopératives de consommation et vingt-quatre coopératives de service qui ont répondu à la section du questionnaire recueillant des informations sur la planification: type concertation. Pour cette variable, les résultats sont plus indicatifs que significatifs.

Selon les données recueillies, la planification: type concertation se décide à l'intérieur de la région. Il faut préciser que l'information requise pour réaliser la concertation est fournie, dans des proportions variant selon le type de coopérative, par des organismes externes à la région. Ainsi, pour les coopératives de production, l'information vient, selon 25% des réponses, de la Loi des Associations coopératives ou le gouvernement. Dans le cas des coopératives de consommation, les dossiers d'information viennent de l'extérieur dans une proportion de 40% des réponses (principalement de la fédération régionale: 20%). Quant aux coopératives de service, elles utilisent moins de dossiers d'information extérieurs (20% des réponses). La fédération régionale (selon 13% des répondants) a un rôle, en ce sens, plus important que la fédération provinciale (seulement 10% des réponses). Les mêmes intervenants externes selon les types de coopératives prennent part à l'approbation des résultats de la concertation.



A l'intérieur de la région, les conseils d'administration décident mais les permanents jouent un rôle de premier plan quant à l'information nécessaire à la concertation. En particulier, les conseils d'administration des coopératives de production ne jouent aucun rôle à ce niveau. Ce sont les permanents (25% des réponses) et l'assemblée générale (25% des réponses) qui se partagent cette responsabilité. De même, il est à noter que, chez les coopératives de consommation, 33% des réponses indiquent que la question de la concertation est soulevée par l'assemblée générale.

Les stratégies d'intervention les plus utilisées sont la consultation et le consensus. Le vote est plus fréquent chez les coopératives de service que chez les autres types de coopératives. L'obligation est ressentie uniquement par les coopératives de production. Voici un tableau illustrant ces résultats.

TABLEAU 31

% de répondants indiquant, selon la fonction de la coopérative, les stratégies d'intervention utilisées à chaque étape du processus décisionnel pour la planification: type concertation

STRATEGIES D'INTERVENTION	CONSULTATION			CONSENSUS			VOTE			OBLIGATION		
<div>Fonction de la coop</div> <div>Etapes du processus décisionnel</div>	Coop de consommation	Coop de production	Coop de service	Coop de consommation	Coop de production	Coop de service	Coop de consommation	Coop de production	Coop de service	Coop de consommation	Coop de production	Coop de service
1: décider de faire un choix	75	25	52	25	38	22	0	0	13	0	25	0
2: considérer les conséquences possibles	38	43	39	50	27	35	13	14	13	0	0	0
5: faire un choix	50	50	35	50	33	30	0	0	13	0	17	4
6: évaluer le choix	57	43	22	43	29	20	0	0	26	0	14	0

### RESUME

L'ensemble des données concernant la planification: type concertation présente des particularités par rapport aux analyses précédentes. Tout en confirmant le rôle décisionnel du conseil d'administration, on constate l'importance des permanents au niveau de la concertation en particulier en ce qui a trait à l'information. De fait, au-delà des différentes variables, 29% des réponses indiquent que ce sont les permanents qui fournissent les dossiers d'information et 19% des réponses disent que ce sont les conseils d'administration.

Il est aussi à remarquer que, dans ce type de planification, il y a opposition entre les présidents et les directeurs des coopératives quant à savoir qui formule les propositions à partir desquelles se prendront les décisions. Les présidents disent que ce sont eux et les directeurs aussi.

Autre phénomène, les directeurs jouent un rôle décisionnel plus important lorsqu'il s'agit de planifier la concertation d'un projet de développement communautaire que lorsqu'il s'agit d'un projet de développement interne de la coopérative.

## 1.6 LA PLANIFICATION: TYPE ADMINISTRATION

Cette section du questionnaire a recueilli les données concernant la prise de décision et les stratégies d'intervention utilisées dans l'organisation concrète du travail dans le cadre du projet. Tous les répondants ont donné les informations touchant ce type de planification. Voyons maintenant les résultats selon chaque variable.

### 1.6.1 Le nombre de membres

La planification: type administration est décidée par des preneurs de décision résidant à l'intérieur de la région. Les coopératives recueillent les dossiers d'informations nécessaires à l'organisation concrète du travail de sources variées. Selon 25% des réponses venant des coopératives de moins de 1,000 membres et 30% des réponses venant des grandes coopératives, ces sources sont extérieures à la région, en particulier la fédération provinciale. Pour les autres étapes du processus décisionnel, l'influence extérieure à la région est minime.

A l'intérieur de la région, même si ce sont les conseils d'administration qui prennent les décisions le plus fréquemment, il

faut nuancer ce jugement si l'on s'attarde aux données des trois premières étapes du processus décisionnel. Voici un tableau présentant les résultats.

TABLEAU 32

% de réponses indiquant, selon le nombre de membres, les trois principaux preneurs de décision internes à la région pour les trois premières étapes du processus décisionnel

NOMBRE DE MEMBRES		- de 1,000 membres			+ de 1,000 membres		
Etapes du processus décisionnel	Preneurs de décision	Fédération régionale	Conseil d'ad- ministration	Permanents	Fédération régionale	Conseil d'ad- ministration	Permanents
1: décider de faire un choix		-	49	42	-	44	34
2: considérer les conséquences pos- sibles		-	39	44	-	45	28
3: recueillir l'information		-	26	29	27	15	9

On constate que pour les trois premières étapes du processus décisionnel, les permanents des coopératives de moins de 1,000 membres ont un rôle décisionnel plus important que les permanents des grandes coopératives. On note aussi que pour les coopératives de plus de 1,000 membres, la fédération régionale est une source importante d'information, alors qu'elle est nulle dans le cas des petites coopératives. Ce phénomène s'explique par le fait que les

caisses populaires ont presque toutes plus de 1,000 membres et que c'est la seule société coopérative à avoir une fédération régionale dans ses structures.

Les stratégies d'intervention utilisées lors de la planification de l'organisation concrète du travail en fonction du projet sont majoritairement la consultation et le consensus. Le vote est presque deux fois plus utilisé chez les grandes coopératives que chez les petites. Le caractère obligatoire de ce type de planification est semblable dans les deux cas. Le tableau ci-après représente ces résultats.

TABLEAU 33

% de répondants indiquant, selon le nombre de membres, les stratégies d'intervention utilisées à quatre étapes du processus décisionnel pour la planification: type administration

STRATEGIES D'INTERVENTION	CONSULTATION		CONSENSUS		VOTE		OBLIGATION	
<div>Fonction de la coop</div> <div>Etapes du processus décisionnel</div>	- de 1,000 membres	+ de 1,000 membres	- de 1,000 membres	+ de 1,000 membres	- de 1,000 membres	+ de 1,000 membres	- de 1,000 membres	+ de 1,000 membres
1: décider de faire un choix	29	22	43	33	7	15	7	4
2: considérer les conséquences possibles	41	38	41	27	10	15	0	0
5: faire un choix	29	38	50	27	7	15	4	0
6: évaluer le choix	26	20	44	28	11	20	7	8

### 1.6.2 Le statut du répondant

Les présidents et les directeurs répondent que les décisions concernant l'organisation concrète du travail en fonction du projet sont prises par des intervenants régionaux. Les dossiers d'information viennent de l'extérieur pour le quart des projets. Selon les directeurs, les sources externes d'information seraient principalement la fédération provinciale (14% des réponses) et d'autres à l'extérieur de la région (7% des répondants). Les présidents, eux, sont plus précis en indiquant que les dossiers proviennent de la fédération provinciale selon 10% de leurs réponses et du Conseil de la Coopération du Québec aussi selon 10% des réponses. On constate qu'il n'y a pas de différence entre les deux groupes au sujet des interventions externes.

A l'intérieur de la région, il y a des différences intéressantes à noter. La première nuance est le fait qu'à une exception près, les présidents accordent des taux de réponses plus élevés au Conseil d'administration alors que les directeurs, eux, accordent leurs taux les plus élevés aux permanents des coopératives pour les étapes du processus décisionnel concernant l'organisation du travail. De plus, on constate que les directeurs de coopérative donnent un rôle décisionnel de premier plan aux permanents pour les étapes du processus décisionnel qui précèdent le choix lui-même. Ils accordent la priorité aux conseils d'administration pour la décision finale et l'approbation de la décision. Les présidents n'ont pas la même perception. Pour eux, les conseils d'administration ont toujours le rôle décisionnel pour toutes les phases du processus décisionnel. Ils accordent un rôle important mais secondaire aux permanents des coopératives.

Quant aux stratégies d'intervention, on retrouve, au niveau de la planification: type administration, la même différence entre les deux groupes observés qu'on avait remarqué précédemment. Les présidents accordent une importance réelle au vote comme moyen de prendre une décision alors que, pour les directeurs, le vote est une stratégie peu utilisée. C'est ce qu'illustre le tableau suivant.

TABLEAU 34

% des répondants indiquant, selon le statut du répondant, les stratégies d'intervention utilisées à quatre étapes du processus décisionnel pour la planification: type administration

STRATEGIES D'INTERVENTION		CONSULTATION		CONSENSUS		VOTE		OBLIGATION	
Etapes du processus décisionnel	Statut du répondant	Président	Directeur	Président	Directeur	Président	Directeur	Président	Directeur
1: décider de faire un choix		20	30	35	35	25	4	10	0
2: considérer les conséquences possibles		48	36	19	36	24	9	0	0
5: faire un choix		32	36	32	41	23	5	0	0
6: évaluer le choix		15	30	35	40	30	5	5	5

Comme on peut le constater, dans l'ensemble, les décisions font suite à une consultation ou à un consensus.

### 1.6.3 Le type de projet

Les projets de développement communautaire comme les projets de développement interne de la coopérative font l'objet de décisions prises par des intervenants régionaux. Dans le cas du premier type de projet, les dossiers d'information viennent de l'extérieur de la région selon 32% des réponses et de sources multiples. Pour l'autre type de projet, les dossiers viennent de la fédération provinciale selon 16% des réponses et aussi de quelques autres sources, pour totaliser 24% des réponses indiquant des intervenants externes.

A l'intérieur des coopératives, la question de la planification administrative est amenée autant par les conseils d'administration que par les permanents. Les conséquences possibles des décisions à venir sont cernées principalement par les Conseils d'administration. Les dossiers d'information nécessaire à la décision sont fournis plus souvent par les permanents (selon 21% des réponses) s'il s'agit de projet de développement interne à la coopérative, alors que la plus grande fréquence de réponses (23%) va aux conseils d'administration lorsqu'il s'agit de projets de développement communautaire. A l'inverse, les propositions à partir desquelles se prendra la décision sont formulées le plus souvent (selon 46% des réponses) par les conseils d'administration alors qu'elles sont formulées principalement par les permanents (selon 37% des réponses) lorsqu'il s'agit de projets de développement communautaire. Le plan d'organisation concret est choisi et évalué par les conseils d'administration.

Qu'il s'agisse de projet de développement communautaire ou de projet de développement interne de la coopérative, il n'y a pas de différence à souligner. La consultation et le consensus



sont privilégiés dans une proportion allant de 25% à 44% des répondants. Le vote est indiqué par 9% à 19% des répondants. L'obligation n'est perçue que par une proportion infime des répondants allant de 0% à 7%.

#### 1.6.4 La fonction de la coopérative

Toutes les coopératives ont répondu à cette section du questionnaire. Comme on pouvait s'y attendre à partir des résultats précédents, la planification: type administration dans les divers types de coopératives est faite à l'intérieur des coopératives. Les interventions extérieures de quelque importance se situent au niveau de l'information pour les trois types de coopératives. Pour les coopératives de production, la source la plus importante est le gouvernement ou la Loi des Associations coopératives (selon 20% des réponses). Pour les coopératives de consommation, c'est la fédération provinciale selon 27% des réponses. Les coopératives de service, elles, ont des sources externes plus diversifiées exprimées par 20% des réponses.

Parmi les preneurs de décision régionaux, ce sont les conseils d'administration des coopératives qui, dans les trois types de coopératives, ont le rôle décisionnel le plus important lors de la planification: type administration. Il faut souligner une exception où les permanents dans les coopératives de service fournissent le plus souvent les dossiers d'information (21% des réponses), alors qu'ils arrivent en second pour les coopératives de consommation (20% des réponses) et pour les coopératives de production (10% des réponses).

Parmi les intervenants internes, il est à noter le rôle de l'assemblée générale qui approuve l'organisation du travail en fonction des projets. Voici le tableau représentant ces données.

TABLEAU 35

% des réponses recueillies, selon la fonction de la coopérative, pour trois preneurs de décision internes pour la dernière étape du processus décisionnel

ETAPES DU PROCESSUS DECISIONNEL	EVALUATION DES RESULTATS DE LA DECISION		
<div> <div>Fonction de la coop</div> <div>Preneurs de décision</div> </div>	Coop de consommation	Coop de production	Coop de service
Permanents	13	0	11
Conseil d'administration	40	40	51
Assemblée générale	13	40	5

La consultation et le consensus sont les moyens les plus utilisés dans les trois types de coopératives pour parvenir aux décisions. Le vote n'existe qu'à la dernière étape du processus décisionnel chez les coopératives de production. Cela s'explique par l'importance de l'assemblée générale à cette étape pour ce type de coopérative. On remarque aussi que les coopératives de production se disent obligées d'étudier la question de l'organisation concrète du travail. Ceci peut s'expliquer par le fait qu'elles indiquent souvent comme intervenant externe la Loi des Associations

coopératives ou le gouvernement. Le tableau suivant présente les résultats concernant l'ensemble des stratégies d'intervention utilisées autour de la question de la planification administrative.

TABEAU 36

% de répondants indiquant, selon la fonction de la coopérative, les stratégies d'intervention utilisées à quatre étapes du processus décisionnel pour la planification: type administration

STRATEGIES D'INTERVENTION	CONSULTATION			CONSENSUS			VOTE			OBLIGATION		
<div>Fonction de la coop</div> <div>Etapes du processus décisionnel</div>	Coop de consommation	Coop de production	Coop de service	Coop de consommation	Coop de production	Coop de service	Coop de consommation	Coop de production	Coop de service	Coop de consommation	Coop de production	Coop de service
1: décider de faire un choix	40	25	19	40	38	36	10	0	16	0	25	3
2: considérer les conséquences possibles	36	43	35	36	38	29	18	0	16	0	0	0
5: faire un choix	36	63	31	45	43	34	9	0	16	0	14	0
6: évaluer le choix	40	25	20	30	50	33	10	13	20	0	13	7

## RESUME

La planification: type administration étant décidée à l'intérieur de la région comme les autres types de planification, sert le développement régional. Chez ces preneurs de décision internes, on peut voir que les nuances relevées confirme les constantes qui commencent à se dégager. D'abord, chez les petites coopératives et les projets de développement communautaire les permanents des coopératives jouent un rôle décisionnel plus important que chez les grandes coopératives et dans les projets de développement interne des coopératives.

Les coopératives de production font davantage confiance aux assemblées générales que les autres types de coopérative. Ces dernières n'utilisent pas le vote mais se sentent plus fortement soumises à la loi que les autres coopératives.

Les présidents, quant à eux, utilisent le vote plus fréquemment que les directeurs et ces derniers accordent une importance décisionnelle plus grande aux permanents que ne le font les présidents.

### 1.7 LA PLANIFICATION: TYPE EVALUATION

La planification: type évaluation réfère à la mise en place de mécanismes de contrôle qui permettront aux réalisations d'être à l'image du projet. Ce type de planification a été utilisé par un peu moins que les deux tiers des répondants (61%) qui révèlent qu'elle fait principalement l'objet d'une décision interne à la région.

### 1.7.1 Le nombre de membres

Les coopératives de plus de 1,000 membres se disent plus préoccupées de la question des mécanismes de contrôle même si les réponses indiquent des différences appréciables uniquement aux étapes trois et six du processus décisionnel. Les dossiers d'information sont fournis par les fédérations provinciales selon 7% des réponses des petites coopératives et selon 17% des réponses des grandes coopératives. Quant à l'approbation des mécanismes de contrôle choisis, il suffit qu'ils soient conformes à la Loi des Associations coopératives selon 10% des réponses des coopératives de moins de 1,000 membres. Pour les coopératives de plus de 1,000 membres ces mécanismes sont approuvés par la fédération provinciale selon 19% des réponses. L'influence externe vient, dans l'ensemble, des fédérations provinciales. Les petites coopératives ont plus tendance à souligner l'influence de la législation.

Si les intervenants externes sont peu importants dans la planification de type évaluation, quels sont les intervenants internes qui jouent un rôle décisionnel? Ce sont les conseils d'administration et les permanents des coopératives. Ces derniers sont particulièrement présents dans les trois premières étapes du processus décisionnel comme on peut le constater dans le tableau suivant:

TABLEAU 37

% de réponses indiquant, selon le nombre de membres, trois preneurs de décision internes à la région pour les trois premières étapes du processus décisionnel

NOMBRE DE MEMBRES		- de 1,000 membres			+ de 1,000 membres		
Etapes du processus décisionnel	Preneurs de décision	Permanents	Conseil d'administration	Assemblée générale	Permanents	Conseil d'administration	Assemblée générale
	1: décider de faire un choix	27	40	7	33	33	0
	2: considérer les conséquences possibles	36	32	40	18	41	0
	3: recueillir l'information	29	25	7	33	22	0

Les différences qu'on peut noter entre les données des petites coopératives et les grandes coopératives ne sont pas constantes, si ce n'est que les assemblées générales des coopératives de plus de 1,000 membres sont absentes du processus décisionnel.

Les stratégies d'intervention utilisées oscillent entre la consultation et le consensus pour le groupe des grandes coopératives alors que la consultation domine chez les petites coopératives. Aussi, ces dernières utilisent moins le vote pour décider de leurs mécanismes de contrôle. Voici le tableau rassemblant ces données.

TABLEAU 38

% de répondants indiquant, selon le nombre de membres, les stratégies d'intervention utilisées à quatre étapes du processus décisionnel pour la planification: type évaluation

STRATEGIES D'INTERVENTION	CONSULTATION		CONSENSUS		VOTE		OBLIGATION	
<div>Fonction de la coop</div> <div>Etapes du processus décisionnel</div>	- de 1,000 membres	+ de 1,000 membres	- de 1,000 membres	+ de 1,000 membres	- de 1,000 membres	+ de 1,000 membres	- de 1,000 membres	+ de 1,000 membres
1: décider de faire un choix	43	33	22	33	13	13	4	13
2: considérer les conséquences possibles	35	33	30	40	9	20	9	7
5: faire un choix	30	27	30	33	22	27	4	13
6: évaluer le choix	40	31	35	31	10	25	5	6

#### 1.7.2 Le statut du répondant

Les présidents comme les directeurs notent une certaine influence des intervenants externes sur la question des mécanismes de contrôle. Au niveau des trois premières étapes du processus décisionnel, les directeurs accordent un plus haut taux de réponses aux interventions de la fédération provinciale ou confédération que ne le font les présidents. Il y a un écart moyen de 14%. Pour les autres étapes du processus décisionnel, les pourcentages de réponses

sont semblables. Il est à noter que par rapport à l'ensemble des types de planification, c'est la planification de type évaluation qui indique l'influence extérieure la plus constamment élevée.

Les preneurs de décision internes à la région demeurent, comme pour les autres types de planification, ceux qui choisissent les moyens permettant l'adaptation des décisions à l'évolution des besoins et des conditions de la coopérative. Les présidents et les directeurs disent que ce rôle est joué par les conseils d'administration. Toutefois, les présidents accordent une participation décisionnelle moins grande aux permanents que ne le font les directeurs. En effet, ces derniers donnent un pourcentage semblable ou voisin aux conseils d'administration et aux permanents, sauf pour ce qui concerne l'approbation du choix des mécanismes de contrôle. C'est ce qu'exprime le tableau suivant:



TABLEAU 39

% de réponses indiquant, selon le statut du répondant, trois preneurs de décision internes à la région pour la planification: type évaluation

STATUT	PRESIDENT			DIRECTEUR		
Preneurs de décision Etapas du processus décisionnel	Permanents	Conseil d'administration	Assemblée générale	Permanents	Conseil d'administration	Assemblée générale
1: décider de faire un choix	24	59	6	36	27	5
2: considérer les conséquences	24	47	6	28	33	0
3: recueillir l'information	18	29	6	30	30	5
4: faire des propositions	35	53	0	43	48	0
5: choisir une solution	19	63	13	42	42	0
6: évaluer le choix	6	63	6	11	63	0

En regardant ces résultats, on peut noter que les présidents accordent un 13% de leurs réponses aux assemblées générales pour choisir les mécanismes de contrôle, alors que les directeurs n'identifient pas le même phénomène.

La perception des présidents et des directeurs diffère aussi quant à la stratégie d'intervention utilisée. La consultation et le consensus tiennent une place importante dans la prise de décision sur les mécanismes de contrôle. Pour les présidents seulement, le vote est fréquent dans leurs réponses. Voici le tableau illustrant ces données.

TABLEAU 40

% de répondants indiquant, selon le statut du répondant, les stratégies d'intervention utilisées, à quatre étapes du processus décisionnel pour la planification: type évaluation

<div> <div>STRATEGIES D'INTERVENTION</div> <div>Statut du répondant</div> <div>Etapes du processus décisionnel</div> </div>	CONSULTATION		CONSENSUS		VOTE		OBLIGATION	
	Président	Directeur	Président	Directeur	Président	Directeur	Président	Directeur
1: décider de faire un choix	50	33	21	33	21	0	6	20
2: considérer les conséquences possibles	46	31	23	38	23	6	8	13
5: faire un choix	29	33	21	47	43	7	7	7
6: évaluer le choix	36	43	36	36	7	0	0	7

Comme on peut le constater, les présidents disent que les mécanismes de contrôle sont choisis par vote dans 43% de leurs réponses alors que les directeurs indiquent par 47% de leurs réponses que ce choix fait suite à un consensus.

Dans la planification: type évaluation, les directeurs et les présidents maintiennent leurs différences de perception concernant l'utilisation du vote comme stratégie décisionnelle.

### 1.7.3 Le type de projet

Qu'il s'agisse d'un projet de développement interne d'une coopérative ou bien d'un projet de développement communautaire, il y a peu de différence à souligner quant à l'influence d'intervenants externes sur le choix de mécanismes de contrôle. Le pourcentage maximum se situant, dans les deux cas, à 23% dénote une influence réelle qui apparaît surtout dans l'encadrement d'un projet interne à la coopérative, et dans l'approbation des mécanismes de contrôle pour tous les projets. L'intervenant externe signifié le plus souvent lorsqu'il s'agit du développement interne de la coopérative est le gouvernement ou la Loi des Associations coopératives. Par contre, c'est la fédération provinciale ou confédération qui agit le plus sur la planification: type évaluation des projets de développement communautaire.

Les réponses désignant les preneurs de décision internes sont plus fréquentes pour les deux types de projet. Toutefois, on peut noter une différence constante entre ces derniers lorsqu'on considère les preneurs de décision internes recevant la plus grande fréquence de réponses. Les permanents ont un rôle décisionnel plus important lorsqu'il s'agit de projets de développement communautaire que lorsqu'il s'agit de projets de développement interne des coopératives. C'est l'inverse pour les conseils d'administration. Voici le tableau de ces différences.

TABLEAU 41

% de réponses indiquant, selon le type de projet, les deux principaux preneurs de décision internes à la région pour la planification: type évaluation.

TYPES DE PROJETS	DEVELOPPEMENT DE LA COOP		DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE	
Preneurs de décision Etapas du processus décisionnel	Permanents	Conseil d'administration	Permanents	Conseil d'administration
1: décider de faire un choix	13	42	20	19
2: considérer les conséquences possibles	23	50	36	21
3: recueillir l'information	29	29	42	14
4: faire des propositions	32	64	41	35
5: choisir une solution	24	62	40	40
6: évaluer le choix	8	63	15	46

On peut noter que, même au niveau du choix des mécanismes de contrôle (qui est l'étape formelle de la prise de décision), les permanents sont aussi importants que les conseils d'administration. Parmi toutes ces données recueillies, c'est le seul endroit où l'on peut observer ce phénomène. Aux autres étapes du processus décisionnel, il arrivait que les permanents jouent un rôle plus important que les con-

seils d'administration, mais toujours la décision formelle se prenait au conseil d'administration.

Dans quel climat se prennent les décisions concernant la planification: type évaluation? Dans les projets de développement communautaire, le consensus prime sur la consultation alors que c'est l'inverse pour les projets de développement interne de la coopérative. Le vote est utilisé selon une fréquence de 8% à 25% ce qui n'est pas négligeable. Ce sont les projets de développement communautaire qui recueille les plus hautes fréquences. Voici les résultats systématisés dans le tableau suivant:

TALBEAU 42

% de répondants indiquant, selon le type de projet, les stratégies d'intervention utilisées à quatre étapes du processus décisionnel pour la planification: type évaluation

STRATEGIES D'INTERVENTION	CONSULTATION		CONSENSUS		VOTE		OBLIGATION	
<div>Fonction de la coop</div> <div>Etapes du processus décisionnel</div>	Développement de la coop.	Développement communautaire	Développement de la coop	Développement communautaire	Développement de la coop	Développement communautaire	Développement de la coop	Développement communautaire
1: décider de faire un choix	50	25	20	33	10	8	15	0
2: considérer les conséquences possibles	40	25	35	33	10	17	5	8
5: faire un choix	40	25	30	33	15	26	10	0
6: évaluer le choix	40	30	30	40	15	20	10	0

#### 1.7.4 La fonction de la coopérative

Les types de coopérative obligent à subdiviser les données en trois catégories qui correspondent, en chiffres absolus, à huit coopératives de production, onze coopératives de consommation et vingt-et-une coopératives de service. Les deux premières catégories, à cause du petit nombre de répondants, n'ont qu'une valeur indicative.

Pour tous les types de coopératives, les mécanismes de contrôle sont choisis à l'intérieur de la région. Toutefois, les intervenants externes jouent un rôle relativement important qui reçoit une fréquence jusqu'à 37% des réponses. Ces fréquences sont plus élevées chez les coopératives de consommation et les coopératives de production. Dans ces deux types de coopératives, l'intervenant externe n'est pas le même. Les coopératives de production identifient la Loi des Associations coopératives et les coopératives de consommation indiquent la fédération provinciale.

A l'intérieur de la région, ce sont les conseils d'administration qui sont les preneurs de décision les plus importants. Cette affirmation est sans équivoque pour les trois dernières étapes du processus décisionnel.

Par contre, au niveau de l'initiative des normes et de l'information sur les moyens d'adapter les décisions à l'évolution des besoins et des conditions de la coopérative, les permanents ont un rôle à peu près égal (en termes de fréquence des réponses) à celui des conseils d'administration. C'est ce qu'illustre le tableau qui suit.

TABLEAU 43

% de réponses indiquant, selon la fonction de la coopérative, les deux principaux preneurs de décision internes à la région pour la planification: type évaluation

FONCTION DES COOPERATIVES	COOPERATIVE DE CONS.		COOPERATIVE DE PRODUC.		COOPERATIVE DE SERVICE	
<div> <div>Preneurs de décision</div> <div>Etapes du processus décisionnel</div> </div>	Permanents	Conseil d'administration	Permanents	Conseil d'administration	Permanents	Conseil d'administration
1: décider de faire un choix	27	36	22	22	38	38
2: considérer les conséquences possibles	30	30	13	25	33	38
3: recueillir l'information	33	22	22	33	32	18

On peut noter aussi qu'au niveau de l'information chez les coopératives de service, les permanents ont le rôle dominant.

En termes de stratégies d'intervention, on remarque les différences suivantes entre les trois types de coopératives. Les coopératives de production et de consommation utilisent surtout la consultation et les coopératives de service le consensus. Le vote est aussi plus important chez ces dernières quoiqu'il y ait peu de différence d'avec les coopératives de service. Le vote est nul chez les coopératives de production.

## RESUME

Comme on a pu le constater, les mécanismes de contrôle sont décidés par les preneurs de décision internes aux coopératives qui, de fait, sont les plus près de la réalité du projet implanté. La planification: type évaluation est aussi un type de planification où les interventions extérieures sont les plus fréquentes comme c'est le cas de la planification de type idéologique. Toutefois, dans ce cas-là, il ne faut peut-être pas y attacher une importance exagérée parce que la plupart du temps les répondants font référence au cadre législatif à l'intérieur duquel se prennent les décisions.

On peut aussi retenir que les directeurs accordent une participation décisionnelle plus grande aux permanents des coopératives que ne le font les présidents. Et ces derniers, comme pour les types de planification précédents, disent utiliser le vote dans des proportions allant de 21% à 43%, alors que pour les directeurs, les proportions sont uniquement de 0% à 7%.

## SYNTHESE

Si on essaie de faire une synthèse des résultats concernant les types de planification, on remarque:

1<sup>o</sup>: qu'ils sont utilisée de façon inégale. La planification concernant le choix et l'organisation concrète du projet faisait partie intégrante de tous les projets présentés par les répondants. Pour les autres planifications, voici un tableau comparatif de leur utilisation.



TABLEAU 44

% des répondants indiquant l'utilisation des types de planification

Types de planification	Réponses en % et nombre absolu		OUI		NON		NSP	
	%	N	%	N	%	N	%	N
2: idéologique	29	19	57	37	14	9		
3: expertise	77	47	20	12	3	2		
4: allocation des ressources	69	44	30	19	1	1		
5: concertation	68	44	26	17	6	4		
7: évaluation	61	39	34	22	5	3		

La planification de type idéologique n'a été utilisée que dans 19 projets, ce qui est très peu. On peut se demander si la question a été bien comprise ou bien si réellement, dans le secteur coopératif du Sagueany-Lac St-Jean, il n'est pas nécessaire d'expliquer et de justifier un projet pour qu'il puisse se réaliser. Par contre, on peut noter que les décisions font suite, dans la plupart des cas, à un travail de spécialistes, de consultants.

- 2<sup>o</sup>: que l'influence venant de l'extérieur de la région est présente davantage au niveau de la conception et des mécanismes de contrôle. Ceci est particulièrement vrai au niveau de la planification: type idéologique, expertise et évaluation. Pour ce qui est de l'expertise, le rôle le plus important est celui de la fédération provinciale ou confédération. Pour la planification: type évaluation, l'intervenant externe signifié le plus souvent est le gouvernement ou la Loi des Associations coopératives. Dans ce dernier cas, il s'agit d'une influence permanente sur la prise de décision qu'est le cadre législatif des coopératives.

- 3<sup>o</sup> : qu'à l'intérieur de la région, les conseils d'administration prennent les décisions en relation avec les permanents des coopératives. Ces derniers ont un rôle accru pour les planifications: type allocation des ressources, concertation et administration. Ainsi, on peut constater que les permanents participent davantage à la décision dans les phases concernant la réalisation concrète du projet, alors que les présidents recueillent les plus hautes fréquences pour les phases qui concernent la conception du projet.
- 4<sup>o</sup> : que les différentes stratégies d'intervention sont employées de façon similaire dans tous les types de planification en mettant l'emphase tantôt sur la consultation, tantôt sur le consensus.

## 2.0 ETUDE DES DONNEES SELON CHAQUE ETAPE DU PROCESSUS DECISIONNEL

L'analyse descriptive des différents types de planification a déjà laissé apparaître des constantes concernant certaines étapes du processus décisionnel. Cette partie du travail tentera de présenter de façon systématique les observations qu'on peut faire à partir des données recueillies et déjà analysées sous l'angle des types de coopératives.

### 2.1 ETAPE 1: PRENDRE LA DECISION DE PRENDRE UNE DECISION

Cette première étape décisionnelle vise à savoir qui amène les sujets qui conduiront à une décision. Plus précisément, dans le cadre de la recherche, il s'agit de savoir si l'initiative d'étudier un projet dans toutes ces dimensions vient de l'intérieur ou de l'extérieur de la région. Les données recueillies nous confirment que ce sont les preneurs de décision internes à la région qui mettent à l'ordre du jour toutes les questions amenant l'étude des différents types de planification nécessaire à un projet.

L'influence externe est mineure (11% des réponses). Le questionnaire demandait de préciser le preneur de décision externe dans trois cas seulement sur sept. La fédération provinciale est identifiée le plus fréquemment. Les coopératives de moins de 1,000 membres indiquent dans 9% de leurs réponses que l'idée d'un examen technique du projet leur est venue du Conseil de la Coopération du Québec (CCQ). Les présidents ainsi que les coopératives de consommation sont du même avis alors que les directeurs désignent la fédération provinciale (7% des réponses).

Les preneurs de décision internes recueillent une moyenne de 87% des réponses. Comme il fallait s'y attendre, ce sont les conseils d'administration qui sont les initiateurs dans l'étude des projets sous leurs différents aspects. Toutefois, il faut noter que, pour les projets de développement communautaire, ce sont les permanents qui prennent l'initiative lorsqu'il s'agit de penser à une concertation (selon 41% des réponses) et à des mécanismes de contrôle (selon 50% des réponses). De même, les directeurs pensent que ce sont les permanents qui amènent la question de la planification: type évaluation (36% des réponses).

Au sujet des stratégies d'intervention utilisées, les remarques et constantes dégagées lors de l'analyse des types de planification s'appliquent intégralement: à savoir, la consultation et le consensus dominant et alternent pour recueillir les plus fortes fréquences. Le vote est mentionné plus souvent chez les présidents que chez les directeurs et le caractère obligatoire marquant la nécessité de prendre une décision se retrouve principalement chez les coopératives de production.

## 2.2 ETAPE 11: CONSIDERER LES CONSEQUENCES POSSIBLES

Lorsqu'on parle de considérer les conséquences possibles, on étudie les possibilités de réaliser le projet en termes de limites. On se pose la

question: "Qu'est-ce qu'on peut se permettre?" La réponse détermine la marge de manoeuvre, le cadre d'action et les normes à l'intérieur desquelles se situeront les différents types de planification. Ainsi, pour les fins de la recherche, on veut savoir si ceux qui déterminent le cadre d'action des projets présentés par les répondants sont des preneurs de décision régionaux ou externes à la région.

Dans leurs aspects généraux, les résultats de la première et de la deuxième étape du processus décisionnel sont semblables et confirment que la marge de manoeuvre des promoteurs de projets est définie à l'intérieur de la région.

Le taux des réponses indiquant des intervenants externes oscillent entre 0% au niveau de la planification concernant l'allocation des ressources et 21% pour la planification: type évaluation. A cette étape du processus décisionnel, le Conseil de la Coopération du Québec n'a plus l'importance qu'il avait à la première étape. La fédération provinciale recueille le plus haut taux de réponses. Cette affirmation est confirmée par les petites et les grandes coopératives. Ces taux de réponses désignant la fédération provinciale sont particulièrement élevés chez les coopératives de consommation. Leurs pourcentages sont de trois à huit fois supérieurs à ceux accordés par les coopératives de service et de production. Par contre, toutes ces réponses viennent des directeurs puisque les présidents ne désignent jamais les fédérations provinciales comme étant des intervenants dans la définition du cadre d'action des projets. Seulement les coopératives de production donnent quelque importance gouvernement et à la Loi des Associations coopératives.

De fait, les cadres de la planification sont définis dans presque tous les cas par les conseils d'administration: décision où les permanents sont considérés comme deuxième intervenants. Cependant, à trois endroits précis, les permanents sont identifiés comme les preneurs de décision les plus importants en termes de fréquence de réponses recueillies. Dans le

cadre de projets de développement communautaire, ce sont eux qui le plus souvent définissent le cadre d'action pour établir des mécanismes de contrôle selon 36% des réponses (les conseils d'administration ont reçu 21.4% des réponses). Pour la concertation de ce type de projets, les deux intervenants sont aussi importants l'un que l'autre selon 38% des réponses. De même, les directeurs répondent que les normes régissant la planification: type administration relèvent principalement des permanents des coopératives (permanents = 46% des réponses et présidents = 35% des réponses).

Quant aux stratégies d'intervention utilisées, les remarques formulées à la première étape du processus décisionnel s'appliquent intégralement.

### 2.3 ETAPE 111: RETOURNER A L'ENVIRONNEMENT POUR S'INFORMER

Selon H. Kahalas, "retourner à l'environnement", c'est ramasser le plus d'informations possibles entourant l'objet de la prise de décision. Concrètement, cela peut se faire sous forme de préparations de documents, de rapports, de dossiers sur le sujet. L'information revêt un caractère particulier dans le processus de la prise de décision parce que le choix rationnel ou politique ne peut se prendre qu'à la lumière des informations connues. C'est à cette étape du processus décisionnel que les preneurs de décision externes sont le plus présents. Les réponses leur accordent des taux qui oscillent entre 19% et 38% pour une moyenne de 24%. C'est ce qu'illustre le tableau suivant.

TABLEAU 45

% des réponses indiquant les preneurs de décision concernant l'information

Types de planification \ Preneurs de décision	Internes à la région	Externes à la région
1: innovation	74	19
2: idéologique	59	38
3: expertise	78	22
4: allocation des ressources	67	22
5: concertation	70	25
6: administration	66	28
7: évaluation	78	17

Qui sont ces intervenants externes? Par rapport aux autres étapes du processus décisionnel, les intervenants externes qui influencent les décisions des preneurs de décision internes en leur fournissant les dossiers d'information nécessaires et utiles sont plus variés. Les fédérations provinciales jouent, encore ici un rôle de premier plan selon les petites et les grandes coopératives, les coopératives de consommation et de service et selon les directeurs des coopératives. Ceci se confirme aussi dans les projets de développement internes des coopératives. Dans les autres cas, les fédérations provinciales sont des sources d'information parmi d'autres. Ainsi, selon les présidents, le Conseil de la Coopération du Québec et le gouvernement offrent une quantité appréciable d'informations.

Dans le cas des projets de développement communautaire, la réponse qui a eu en moyenne le plus haut pourcentage est: "D'autres à l'extérieur de la région". Cette réponse ajoutée aux pourcentages éparpillés parmi les choix des intervenants externes possibles montrent la variété des sources d'information utilisées pour les projets. Enfin, pour les coopératives de production, l'information vient du gouvernement et/ou de la Loi des Associations coopératives.

Dans le cadre régional, la variété des sources d'information domine aussi. Les principaux intervenants régionaux sont les conseils d'administration, la fédération régionale, les permanents et "d'autres à l'intérieur de la région". Cette dernière source, par exemple, est la plus importante pour le choix (selon 30% des réponses) et la justification (selon 20% des réponses) des projets de développement communautaire. Selon les directeurs, la fédération régionale aurait été la meilleure source d'information en ce qui concerne les mécanismes de contrôle (selon 30% de leurs réponses). De même, selon 25% des réponses provenant des coopératives de production, les assemblées générales auraient été aussi utiles que les permanents pour fournir les informations nécessaires à la concertation. On retrouve les différents intervenants présents à des degrés différents dans les résultats, exception faite de la fédération régionale qui est concentrée dans les réponses provenant des coopératives de service et absente ou presque dans les autres types de coopératives.

L'ensemble de ces résultats concernant la cueillette de l'information pour réaliser un projet montre qu'il n'y a pas d'organisme particulier externe ou interne à la région qui monopolise l'information pour ensuite pouvoir orienter les décisions.

Les stratégies d'intervention n'ont pas été étudiées pour cette étape du processus décisionnel conformément aux transformations du questionnaire suite aux pré-tests.

#### 2.4 ETAPE 1V: FILTRER L'INFORMATION

Dans le processus décisionnel, lorsqu'on parle de filtrer l'information, cela signifie qu'il faut ramener l'ensemble des informations reçues à des choix souhaitables et possibles. Orientés concrètement vers une décision formelle, ces choix souhaitables et possibles prennent la forme de propositions. Alors, dans les coopératives, qui formule les propositions qui seront les objets de décision?

Les données disent clairement que la formulation des propositions ne regarde que les preneurs de décision internes puisque les intervenants externes n'obtiennent que de 0% à 6% des réponses. A l'intérieur de la région, ce sont, encore plus clairement que dans les étapes précédentes, les conseils d'administration qui la plupart du temps formulent les propositions à partir desquelles seront prises les décisions. Cependant, il faut noter quelques cas où cela revient aux permanents. Ainsi, ce sont les permanents qui ont, le plus souvent, fait les propositions concernant la planification: type expertise chez les coopératives de production; mêmes observations pour la planification: type administration dans les projets de développement communautaire. Quant aux directeurs, ils attribuent le plus souvent ce rôle aux permanents, à la fois pour la planification: type concertation et pour la planification: type administration.

Les stratégies d'intervention entourant la filtration de l'information n'ont pas donné lieu à une cueillette de données conformément aux pré-tests faisant partie de la construction du questionnaire.



## 2.5 ETAPE V: CHOISIR UNE SOLUTION

Le choix d'une solution est le moment formel de la décision. Avoir étudié uniquement cette étape du choix aurait occasionné une distorsion dans la perception de la prise de décision parce qu'on aurait ignoré le jeu des valeurs, des objectifs, des pressions sur les preneurs de décision. Ceci est toujours important, mais encore davantage lorsqu'il s'agit de décisions prises dans un système ouvert ou semi-ouvert.

Les preneurs de décision externes interviennent à peine dans le choix de la solution, seulement au niveau de la planification: type administration et type évaluation où ils recueillent le même taux soit 7% des réponses. Ce sont principalement des interventions de la fédération provinciale.

A l'intérieur de la région, les conseils d'administration décident même s'ils recueillent des pourcentages proportionnellement plus bas que dans les autres étapes du processus décisionnel, les permanents sont égaux avec les conseils d'administration pour le choix des mécanismes de contrôle selon les directeurs (42% des réponses) et pour les projets de développement communautaire (40% des réponses).

Dans l'ensemble, les stratégies utilisées le plus fréquemment sont la consultation et le consensus. Le vote est utilisé dans une moyenne de 15% des projets par rapport à des moyennes de 14% pour la première et la deuxième étape du processus décisionnel. On voit donc qu'il n'y a rien de particulier dans les stratégies d'intervention utilisées à la cinquième étape du processus décisionnel.

## 2.6 ETAPE VI: EVALUER LES RESULTATS DE LA DECISION

Evaluer les résultats de la décision signifie, en d'autres termes, approuver une solution choisie. Après l'étape consistant à faire la cueillette de l'information, cette étape-ci montre une influence modérée mais réelle

des preneurs de décision externes en recueillant des taux de réponses oscillant entre 8% et 25% pour une moyenne de 18%. C'est ce qu'illustre le tableau suivant:

TABEAU 46

% des réponses indiquant les preneurs de décision concernant l'approbation des solutions choisies.

Types de planification \ Preneurs de décision	Internes à la région	Externes à la région
1: innovation	73	25
2: idéologique	77	18
3: expertise	81	19
4: allocation des ressources	78	17
5: concertation	76	18
6: administration	80	8
7: évaluation	74	19

Qui sont ces preneurs de décision externes qui approuvent les choix de preneurs de décision internes? Dans la plupart des projets, il s'agit de vérifier la conformité de la décision à la Loi des Associations coopératives. C'est toujours le cas pour les coopératives de production. Pour les coopératives de moins de 1,000 membres, les présidents et les projets de développement communautaire (ces derniers sont les moins soumis à des approbations externes), l'approbation vient autant de la fédération provinciale que de la législation. Par contre, pour les coopéra-

tives de plus de 1,000 membres, les coopératives de consommation et de service, de même que pour les projets de développement internes de la coopérative, l'approbation vient principalement de la fédération provinciale ou confédération.

La prise de décision interne montre quelques variations par rapport à ce qu'on a analysé jusqu'à date. Bien sûr, ce sont toujours les conseils d'administration qui, le plus souvent, approuvent les choix. Toutefois, les preneurs de décision dont la fréquence arrivent en second ne sont plus nécessairement les permanents des coopératives. De façon claire, les assemblées générales ont pris une importance qu'elles n'avaient pas dans les autres étapes du processus décisionnel en particulier chez les coopératives de production où elles partagent également (50%/50%) avec les conseils d'administration le rôle d'approuver les décisions. Ce phénomène déteint chez les directeurs, les petites coopératives et dans les projets de développement interne des coopératives. La fédération régionale a aussi un rôle important dans les coopératives de service en approuvant le choix (selon 22% des réponses) et l'expertise des projets (selon 26% des réponses). Les grandes coopératives, les directeurs plus que les présidents, et les projets de développement communautaires montrent ce rôle de la fédération régionale.

Les stratégies d'intervention utilisées ne montrent pas de différence d'une étape décisionnelle à l'autre.

Bref, l'analyse des données sous l'angle des différentes étapes du processus décisionnel ne modifie rien à la confirmation de l'hypothèse. Elle vient seulement la renforcer. En effet, cette analyse fait ressortir que les deux étapes où les interventions externes sont les plus fréquentes correspondent à deux réalités qui n'augmentent pas la mainmise d'un pouvoir extérieur.

Les interventions externes au niveau de l'information ont montré qu'elles faisaient partie d'un besoin de multiplier les sources d'information: ce qui est nécessaire pour prendre des décisions pertinentes. Sous un autre aspect, l'impact externe touchant l'approbation des décisions fait en grande partie de la nécessité (formulée ou non) pour toutes les coopératives, de vérifier la conformité des décisions avec le cadre légal propre au secteur coopératif.

## CHAPITRE IV

### EVALUATION DE LA RECHERCHE

Les résultats d'une recherche demandent d'être considérés à l'intérieur de certaines dimensions qu'il ne faut pas perdre de vue dans l'amoncellement des données. Il faut voir leur degré d'universalité par rapport à l'hypothèse, les difficultés matérielles et instrumentales qui influencent les généralisations, ainsi que les supports et les carences du cadre conceptuel.

#### 1.0 LE DEGRE D'UNIVERSALITE

Lorsqu'on considère le degré d'universalité, on veut étudier l'ampleur d'une recherche tant par rapport à la population concernée qu'à la portée de l'information recueillie.

#### 1.1 QUANT A LA POPULATION

Peut-on dire que les résultats couvrant la région du Saguenay-Lac St-Jean s'appliquent aussi aux autres régions du Québec? Il est possible de répondre par l'affirmative à cette question. En effet, les résultats sont très clairs et marquent une différence sans équivoque entre les preneurs de décision internes à la région et les preneurs de décision externes à la région. Le fait que la Loi des Associations coopératives et les fédérations provinciales soient désignées comme les principaux intervenants externes nous permet de penser que les coopératives au Québec sont soumises aux mêmes phénomènes. De même, à l'intérieur des coopératives, on peut s'attendre à retrouver les conseils d'administration prenant les décisions après avoir consulté et discuté avec les permanents de la coopérative.

Toutefois, il faut souligner que les résultats selon les fonctions des coopératives ne se rencontreraient pas nécessairement partout au Québec étant donné le petit nombre de répondants provenant des coopératives de production en particulier.

## 1.2 QUANT A LA PORTEE DE L'INFORMATION

On sait maintenant que la prise de décision dans les coopératives favorise le développement socio-économique du Saguenay-Lac St-Jean. Cependant, il ne faut pas donner à cette affirmation une portée qu'elle n'a pas. Le développement socio-économique, comme l'affirme Samir Amin, repose non seulement sur le pouvoir décisionnel auto-centré, mais aussi sur la recherche et l'innovation régionale. Il faut maintenant se demander si le secteur coopératif au Saguenay-Lac St-Jean assume ou est en mesure d'assumer ces deux derniers types d'activités pour affirmer que la coopération économique conduit au développement régional. Supposons qu'on arrive à démontrer le caractère régional du pouvoir décisionnel, de la recherche et de l'innovation dans le secteur coopératif, il faudra alors se rappeler que ce secteur n'est pas le moteur socio-économique de la région puisque 73% des emplois sont créés par les multinationales. Ces quelques remarques donnent à la vérification de l'hypothèse sa dimension réelle.

Bref, l'universalité de cette recherche-ci signifie que les constantes sont applicables au Québec mais que l'hypothèse ne couvre qu'un élément minime du pouvoir régional.

## 2.0 LES DIFFICULTES MATERIELLES

Par difficultés matérielles, on entend les différents problèmes qui surgissent en cours de recherche avec lesquels on doit composer pour gar-

der la valeur scientifique du travail.

Le questionnaire utilisé pour la cueillette des données a présenté, pour le répondant, des difficultés de trois sources.

D'abord, il y a eu la longueur du questionnaire. Sur les cent soixante-dix questionnaires postés, cent sont revenus. Ce qui est excellent. Trente-trois d'entre eux n'avaient pas été complétés. Les répondants avaient perdu courage.

Ensuite, la compréhension de l'instrument n'a pas été parfaite. En effet, tant chez les questionnaires complétés que chez les autres, les répondants faisaient la remarque suivante: "Les questions se répètent". Ils percevaient mal, dans ces cas, la structure du questionnaire qui voulait qu'on pose les mêmes questions au sujet de thèmes différents. Aussi, la nature de la planification: type idéologique n'a probablement pas été très bien comprise par les répondants. Cette affirmation est une hypothèse et repose sur le fait que ce type de planification a été trop peu utilisée (29% des projets) et qu'on accorde l'influence externe la plus élevée à ce niveau, comme si les répondants se sentaient moins concernés par la planification: type idéologique.

Enfin, il faudrait souligner qu'une consigne du questionnaire n'a pas été suivie: celle où l'on demandait d'indiquer par le chiffre "un" le preneur de décision que le répondant jugeait le plus important à chacune des questions. Sauf quelques cas, les répondants ont fait plusieurs choix sans autre indication. Les doubles choix nous ont obligés à cumuler l'ensemble des réponses: ce qui donne des taux de réponses légèrement différents des taux des répondants. Cette difficulté aurait pu être un problème majeur si les résultats entre preneurs de décision internes et preneurs de décision externes avaient été serrés. Mais dans les faits, les résultats selon les répondants et selon les réponses confirment autant l'hypothèse.

### 3.0 LES SUPPORTS ET LES SOUS UTILISATIONS DU CADRE CONCEPTUEL

#### 3.1 LES SOUS-UTILISATIONS

Le cadre conceptuel contient une notion nouvelle qui a été développée pour comprendre le phénomène de prise de décision là où la responsabilité décisionnelle est diffuse. C'est le concept de multi-organisation. Appliqué au secteur coopératif, ce concept, riche en possibilités analytiques et explicatives, est précieux pour étudier le processus décisionnel dans le cadre de l'intercoopération. Il peut servir sous deux aspects: premièrement, pour identifier l'ensemble des acteurs et deuxièmement, pour illustrer la prise de décision dans le cadre de l'intercoopération à l'intérieur des projets de développement communautaire, par exemple.

Si on regarde le premier aspect, on s'aperçoit que le concept de multi-organisation tel qu'appliqué dans le présent cadre conceptuel présente l'ensemble des acteurs oeuvrant dans le secteur coopératif. Cette application du concept est incomplète parce qu'elle fait abstraction des preneurs de décision extérieurs au secteur coopératif qui peuvent influencer, voire même dicter une décision au niveau de l'intercoopération. Il aurait fallu trouver une place, par exemple, pour les organismes gouvernementaux. Précisons que cette carence n'a pas influencé les résultats parce que les pré-tests du questionnaire ont permis de combler cette lacune.

Voici l'autre aspect de ce concept: la prise de décision dans le cadre de l'intercoopération. Le questionnaire de la recherche étant construit pour vérifier une hypothèse précise n'avait pas, à strictement parler, à recueillir des informations sur l'intercoopération pour y parvenir. Toutefois, il est pensable qu'avec des aménagements orientés vers l'identification d'une multi-organisation on pourrait analyser la prise de



décision multi-organisationnelle dans le secteur coopératif en utilisant le cadre conceptuel de cette recherche-ci. L'étude des projets de développement communautaire s'y prêterait bien.

### 3.2 LES SUPPORTS

Le cadre conceptuel a été un support essentiel à la construction du questionnaire et à l'analyse des résultats. Il a permis de décortiquer la prise de décision dans tous ses éléments.

Une des étapes du processus décisionnel a été enlevée suite au pré-test. Il s'agit de la phase qui consistait à voir si la solution retenue était la bonne. Cette phase a été remplacée par toute la série de questions concernant le "comment" de la prise de décision. Les stratégies d'intervention analysées nous permettent de dire qu'effectivement les choix étaient testés étant donné que la consultation et le consensus forment le climat de la prise de décision.

Ce cadre conceptuel pourrait être utile aux éventuelles recherches qui voudront cerner le phénomène décisionnel, que ce soit dans le secteur coopératif, le secteur privé, public régional ou public en général.

Ces quelques remarques et mises au point donnent une idée du degré d'universalité de la recherche et aussi de sa fécondité.

## CONCLUSION

Les données recueillies auprès des coopératives, en mars 1981, permettent de dire que la prise de décision dans le secteur coopératif au Saguenay-Lac St-Jean sert au développement de la région parce que les preneurs de décision sont des régionaux qui travaillent à satisfaire les besoins des régionaux.

Pour faire cette affirmation, on s'est posé les deux questions suivantes:

- "Qui prend les décisions entourant la réalisation d'un projet dans une coopérative?"
- "Comment se prennent ces décisions?"

Pour répondre à ces questions, on a d'abord cerné la notion de prise de décision comme phénomène multi-organisationnel dont le champ décisionnel a été défini en termes de processus décisionnel relié à une typologie de la planification. Puis, on a opérationnalisé la notion de développement régional avec un modèle systémique reposant sur le couplage des sous-systèmes. Ces outils théoriques ont servi de base à la construction de l'instrument de recherche et à l'analyse descriptive des résultats.

C'est à partir de ces démarches qu'on peut affirmer que les preneurs de décision externes à la région ont un rôle minime dans la prise de décision touchant les projets des coopératives. Les fédérations provinciales qui, dans l'ensemble, ont l'influence la plus importante n'existent pas ou à peine pour les coopératives de production et lors de projets de développement communautaire. Le gouvernement ou la Loi des Associations coopératives est le deuxième intervenant externe en termes de fréquence des réponses. Il est particulièrement identifié chez les coopératives de moins de 1000 membres. Ce deuxième intervenant externe n'est pas très significatif parce qu'en réalité, il définit le cadre de l'existence même des coopératives et par le fait même, de toutes leurs décisions.

Ces intervenants externes jouent principalement leur rôle pour deux types de planification et deux étapes du processus décisionnel. La planification: type évaluation cumule le pourcentage le plus élevé (selon une moyenne de 14% des réponses). Le type de planification qui arrive en second est la planification: type idéologique où les coopératives, selon une moyenne de 13% des réponses, se soumettent à la Loi des Associations coopératives en définissant des mécanismes de contrôle ou encore collaborent avec la fédération provinciale pour le faire. C'est aussi le type de planification le moins utilisé par les preneurs de décision, soit pour seulement 29% des projets. Le type de planification où les preneurs de décision sont le plus absents est la planification: type allocation des ressources (selon une moyenne de 8% des réponses).

Maintenant, si on considère les résultats sous l'angle des étapes du processus décisionnel, on note une présence plus grande des intervenants externes au niveau de la troisième et de la sixième étape du processus décisionnel. Même si le principal fournisseur de dossiers d'information est la fédération provinciale, on remarque que les sources sont variées. En effet, la réponse "d'autres à l'extérieur de la région" obtient une fréquence plus grande qu'aillieurs en particulier pour les projets de développement communautaire. Quoique moins importante, l'étape décisionnelle de l'évaluation des résultats mérite d'être soulignée parce que l'approbation d'une décision suppose une autorité particulière. Mais, dans ce cas-ci, l'impact est mince parce que le principal évaluateur externe des décisions internes est le gouvernement ou la Loi des Associations coopératives. Au fond, les répondants ont voulu souligner que toutes les décisions internes concernant les projets des coopératives sont correctes en autant qu'elles sont légales.

Le rôle décisionnel pour les projets des coopératives est joué, sans aucun doute, par des intervenants régionaux. Qui sont-ils? Les conseils d'administration possèdent le pouvoir décisionnel et consultent abondamment les permanents des coopératives. Beaucoup plus que les présidents des conseils d'administration, les directeurs accordent un rôle décisionnel plus grand aux permanents

des coopératives. Ce phénomène est particulièrement vrai pour les projets de développement communautaire où les permanents semblent être "le contact" entre les divers intervenants, ce qui explique leur rôle privilégié au niveau de la concertation et des mécanismes de contrôle. Les assemblées générales sont presque absentes du processus de décision, sauf chez les coopératives de production et les petites coopératives. Elles ont leur mot à dire principalement pour approuver des décisions prises.

Comment sont prises ces décisions? Elles sont prises dans un climat de participation parce que la consultation et le consensus, considérés comme les stratégies d'intervention par excellence, sont les plus utilisés. Si les preneurs de décision n'ont pas réussi à faire le consensus ou l'unanimité sur un choix on tranche la question par le vote. Ceci se produirait au conseil d'administration où siègent les présidents. Ces derniers, dans leur travail global dans la coopérative, utiliseraient effectivement le vote pour accomplir leurs tâches dans des proportions plus importantes que ne le font les directeurs pour réaliser leurs tâches de gestionnaire. Ces observations pourraient expliquer une donnée constante où les présidents disent employer plus fréquemment le vote que ne l'affirment les directeurs. Quant à l'obligation légale ou autre, elle est peu utilisée et correspond à l'intervention externe que représente le cadre de la Loi des associations coopératives.

Donc, les projets des coopératives sont décidés par les conseils d'administration suite à une consultation et/ou un consensus. Cette affirmation pourrait être complétée et élargie par des recherches ultérieures où seraient étudiés les aspects suivants:

1. le rôle concret des différents intervenants. Les données recueillies fournissent les éléments nécessaires à une analyse descriptive de ce sujet.

- 2- la capacité de développement socio-économique du secteur coopératif.  
L'étude actuelle a porté exclusivement sur le pouvoir décisionnel auto-centré. Le développement socio-économique, au sens de Samir Amin, suppose aussi la recherche et l'innovation auto-centrée.
- 3- la multi-organisation en tant que phénomène qui se produit dans un contexte où la responsabilité décisionnelle est diffuse, comme c'est le cas dans le milieu de l'intercoopération et du secteur public régional.

## BIBLIOGRAPHIE

- AMIN, Samir, Le développement inégal: essai sur les formations sociales du capitalisme périphérique, Paris, 1974
- ATTALI, J., La parole et l'outil, Economie en liberté, PUF, 1976.
- FRIEND, J.K., POWER, J.M., YEWLETT, C.S.L., Public Planning: The intercooperative dimension, Tavistock Publications, London, 1976.
- FRIEND, J.K., "The Dynamics of Policy Change", Long Range Planning, Vol. 10, Fév. 1977, p.40 à 47.
- KAHALAS, H., "Decision-Making in The Public Sector, A Logical Model", Long Range Planning, Vol. 9, Juin 1976, pp.75 à 80.
- KHENMAN, E., Organisation Theory for Long Range Planning, Wile , London, 1973.
- LAFLAMME, M., Introduction au management suivant l'approche systémique, Ed. Gaétan Morin, Chicoutimi, 1978.
- LAFLAMME, M., (Sous la direction de), La gestion moderne des coopératives, Ed. Gaétan Morin, Chicoutimi, 1981.
- LAPOINTE, A., PREVOST, P., SIMARD, J.P., Economie régionale du Saguenay-Lac St-Jean, Ed. Gaétan Morin, Chicoutimi, 1981.
- OPDQ, "Prospective socio-économique du Québec", Rapport-synthèse: sous-système urbain et régional au Québec, Québec, 1977 .
- PICHETTE, C., Analyse microéconomique et coopérative, Chapitre 3.
- PREVOST, P., Research Project Report on a Systemic Regional Planning Process, Un. of Lancaster, Lancaster, 1974.
- PREVOST, P., "Du développement coopératif au développement régional", Protée, Vol. VIII, No. 3, Aut. 1980.
- RONDINELLI, D., "Public Planning and Political Strategy", Long Range Planning, Vol. 9, Avril 1976, pp.75 à 82.
- RONDINELLI, D., Urban an Regional Development Planning, Cornell, New York, 1975.
- TAYLOR, B., "New Dimension in Corporate Planning", Long Range Planning, Vol.9, Décembre 1976, pp.80 à 106.

QUESTIONNAIRE

Cette annexe contient le questionnaire de la recherche. Il s'agit de la version finale résultant des deux pré-tests.

1 a)

Ne RIEN  
inscrire  
dans les  
cases ci-  
dessous.

### QUESTIONNAIRE

#### I. INFORMATIONS GENERALES (Cochez la bonne réponse)

--	--	--	--

##### A) VOTRE COOPERATIVE EST-ELLE:

- 1) Une coopérative de production
- 2) Une coopérative de consommation
- 3) Une coopérative de service
- 4) Autre, spécifiez \_\_\_\_\_

_____
_____
_____

--

##### B) LE SIEGE SOCIAL DE VOTRE FEDERATION PROVINCIALE OU CONFEDERATION EST-IL:

- 1) A l'intérieur de la région Saguenay-Lac St-Jean
- 2) A l'extérieur de la région Saguenay-Lac St-Jean
- 3) Aucune fédération
- 4) Ne sais pas

_____
_____
_____
_____

--

##### C) VOTRE COOPERATIVE COMPTE-T-ELLE:

- 1) Moins de 100 membres
- 2) Entre 100 et 500 membres
- 3) Entre 500 et 1,000 membres
- 4) Entre 1,000 et 5,000 membres
- 5) 5,000 membres et plus

_____
_____
_____
_____
_____

--

##### D) DANS VOTRE COOPERATIVE, AVEZ-VOUS LA RESPONSABILITE:

- 1) De président
- 2) De directeur général
- 3) Autre

_____
_____
_____

--



II. INFORMATIONS CONCERNANT UN PROJET PARTICULIER

1 b)

Pendant les 15 ou 20 dernières années, votre coopérative a réalisé des projets qu'elle jugeait importants en termes d'investissement et de temps alloués à son élaboration et à son implantation.

NOMMEZ UN DE CES PROJETS AUQUEL VOUS AVEZ PARTICIPE :

---



---



---

A) Ce projet était-il un projet:

1- de développement interne à la coopérative? 

---

2- de développement communautaire? 

---

3- autre, spécifiez 

---

B) Pouvez -vous expliquer brièvement la nature du projet et ses objectifs?

---



---



---



---

C) Pourquoi le jugez-vous comme étant un projet important?

---



---



---



---



---

N.B. TOUTES LES QUESTIONS QUI SUIVRONT SE RAPPORTERONT A CE PROJET QUE VOUS AVEZ IDENTIFIE .

## SECTION I

1. QUI, A CE MOMENT-LA, A SUGGERE LA NECESSITE D'ETUDIER UN PROJET?  
(Si plusieurs réponses sont possibles, indiquez par 1 le choix le plus important. Dans les autres cas, cochez la bonne réponse).

1. La fédération provinciale ou confédération
2. La Société de Développement coopératif (SDC)
3. Le Conseil de la Coopération du Québec (CCQ)
4. La Loi des Associations coopératives ou le gouvernement
5. D'autres à l'extérieur de votre région
6. La fédération régionale
7. Des permanents de la coopérative
8. Le Conseil d'administration
9. L'assemblée générale
10. D'autres à l'intérieur de votre région
11. Personne
12. Ne sais pas
13. Ne s'applique pas

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10

U

2. CETTE SUGGESTION A ETE LE FRUIT:

1. D'une consultation
2. D'un consensus
3. D'un vote à la majorité
4. D'une obligation (légale ou autre)
5. Ne sais pas
6. Ne s'applique pas

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

U

3. QUI A DETERMINE LA MARGE DE MANOEUVRE QU'AVAIT VOTRE COOPERATIVE  
DANS LE CHOIX DU PROJET?

1. La fédération provinciale ou confédération
2. La Société de Développement Coopératif (SDC)
3. Le Conseil de la Coopération du Québec (CCQ)
4. La Loi des Associations coopératives ou le gouvernement
5. D'autres à l'extérieur de votre région
6. La fédération régionale
7. Des permanents de la coopérative
8. Le conseil d'administration
9. L'assemblée générale
10. D'autres à l'intérieur de votre région
11. Personne
12. Ne sais pas
13. Ne s'applique pas

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15

U

## 4. CETTE MARGE DE MANOEUVRE S'EST ETABLIE SUITE A:

1. Une consultation
2. Un consensus
3. Un vote à la majorité
4. Une obligation (légale ou autre)
5. Ne sais pas
6. Ne s'applique pas

---

---

---

---

---

---

20

## 5. QUI A FOURNI LES INFORMATIONS NECESSAIRES POUR CHOISIR LA NATURE DU PROJET A REALISER?

1. La fédération provinciale ou confédération
2. La Société de Développement Coopératif (SDC)
3. Le Conseil de la Coopération du Québec (CCQ)
4. La Loi des Associations coopératives ou le gouvernement
5. D'autres à l'extérieur de votre région
6. La fédération régionale
7. Des permanents de la coopérative
8. Le conseil d'administration
9. L'assemblée générale
10. D'autres à l'intérieur de votre région
11. Personne
12. Ne sais pas
13. Ne s'applique pas

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

25

## 6. QUI A FORMULE LES PROPOSITIONS A DISCUTER CONCERNANT LA NATURE DU PROJET?

1. Des permanents de la coopérative
2. Le conseil d'administration
3. D'autres à l'extérieur de votre région
4. D'autres à l'intérieur de votre région
5. Personne
6. Ne sais pas
7. Ne s'applique pas

---

---

---

---

---

---

---

30

30

## 7. QUI A DECIDE DE LA NATURE DU PROJET QUE VOTRE COOPERATIVE REALISERAIT?

1. Des permanents de la coopérative
2. Le conseil d'administration
3. L'assemblée générale
4. D'autres à l'extérieur de votre région
5. D'autres à l'intérieur de votre région
6. Personne
7. Ne sais pas
8. Ne s'applique pas

---

---

---

---

---

---

---

---

30

30

## 8. CETTE DECISION FAIT SUITE A:

1. Une consultation
2. Un consensus
3. Un vote à la majorité
4. Une obligation (légale ou autre)
5. Ne sais pas
6. Ne s'applique pas

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

U

## 9. QUI A APPROUVE LA DECISION PRISE?

1. La fédération provinciale ou confédération
2. La Société de Développement Coopératif (SDC)
3. Le Conseil de la Coopération du Québec (CCQ)
4. La Loi des Associations coopératives ou le gouvernement
5. D'autres à l'extérieur de votre région
6. La fédération régionale
7. Des permanents de la coopérative
8. Le conseil d'administration
9. L'assemblée générale
10. D'autres à l'intérieur de votre région
11. Personne
12. Ne sais pas
13. Ne s'applique pas

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

U U U U  
 35

U

## 10. CETTE APPROBATION FAIT SUITE A:

1. Une consultation
2. Un consensus
3. Un vote à la majorité
4. Une obligation (légale ou autre)
5. Ne sais pas
6. Ne s'applique pas

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

U

**SECTION II**

## 1. VOTRE COOPERATIVE A-T-ELLE CONSIDERE LA QUESTION DE L'EXPLICATION ET DE LA JUSTIFICATION DU PROJET CHOISI AUPRES DE GROUPES INDIFFERENTS, SCEPTIQUES OU OPPOSES AU PROJET?

1. Oui
2. Non
3. Ne sais pas

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

U

N.B. Si vous avez répondu NON a la question 1, passez à la SECTION III

2. QUI A PENSE QU'IL SERAIT UTILE DE REFLECHIR A CETTE QUESTION DE L'EXPLICATION ET DE LA JUSTIFICATION DU PROJET CHOISI?

1. Des permanents de la coopérative
2. Le conseil d'administration
3. L'assemblée générale
4. D'autres à l'extérieur de votre région
5. D'autres à l'intérieur de votre région
6. Personne
7. Ne sais pas
8. Ne s'applique pas

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 40  
 \_\_\_\_\_

3. CETTE IDEE FAISAIT SUITE A:

1. Une consultation
2. Un consensus
3. Un vote à la majorité
4. Une obligation (légale ou autre)
5. Ne sais pas
6. Ne s'applique pas

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

4. QUI A DETERMINE LE CADRE D'ACTION DE CEUX QUI, LE CAS ECHEANT, AURAIENT A EXPLIQUER ET A JUSTIFIER LE PROJET CHOISI?

1. La fédération provinciale ou confédération
2. La Société de Développement Coopératif (SDC)
3. Le Conseil de la Coopération du Québec (CCQ)
4. La Loi des Associations coopératives ou le gouvernement
5. D'autres à l'extérieur de votre région
6. La fédération régionale
7. Des permanents de la coopérative
8. Le conseil d'administration
9. L'assemblée générale
10. D'autres à l'intérieur de votre région
11. Personne
12. Ne sais pas
13. Ne s'applique pas

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 45  
 \_\_\_\_\_

## 5. CE CADRE D'ACTION A ETE ETABLI SUITE A:

1. Une consultation
2. Un consensus
3. Un vote à la majorité
4. Une obligation (légale ou autre)
5. Ne sais pas
6. Ne s'applique pas


--

## 6. QUI A FOURNI A CES PROMOTEURS LES DOSSIERS D'INFORMATION NECESSAIRES A LA REALISATION DE LEUR TACHE?

1. La fédération provinciale ou confédération
2. La Société de Développement Coopératif (SDC)
3. Le Conseil de la Coopération du Québec (CCQ)
4. La Loi des Associations coopératives ou le gouvernement
5. D'autres à l'extérieur de votre région
6. La fédération régionale
7. Des permanents de la coopérative
8. Le conseil d'administration
9. L'assemblée générale
10. D'autres à l'intérieur de votre région
11. Personne
12. Ne sais pas
13. Ne s'applique pas


--	--	--	--	--

50

--

## 7. QUI A FORMULE LES PROPOSITIONS A DISCUTER POUR QUE QUELQU'UN S'OCCUPE D'EXPLIQUER ET DE JUSTIFIER LE PROJET?

1. Des permanents de la coopérative
2. Le conseil d'administration
3. D'autres à l'extérieur de votre région
4. D'autres à l'intérieur de votre région
5. Personne
6. Ne sais pas
7. Ne s'applique pas


--	--

55

--

## 8. QUI A PRIS LA DECISION SUR LE SUJET?

1. Des permanents de la coopérative
2. Le conseil d'administration
3. L'assemblée générale
4. D'autres à l'extérieur de votre région
5. D'autres à l'intérieur de votre région
6. Personne
7. Ne sais pas
8. Ne s'applique pas


--	--

--

60

## 9. CETTE DECISION FAIT SUITE A:

1. Une consultation
2. Un consensus
3. Un vote à la majorité
4. Une obligation (légale ou autre)
5. Ne sais pas
6. Ne s'applique pas

_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	

_____
-------

## 10. QUI A APPROUVE LA DECISION PRISE?

1. La fédération provinciale ou confédération
2. La Société de Développement Coopératif (SDC)
3. Le Conseil de la Coopération du Québec (CCQ)
4. La Loi des Associations coopératives ou le gouvernement
5. D'autres à l'extérieur de votre région
6. La fédération régionale
7. Des permanents de la coopérative
8. Le conseil d'administration
9. L'assemblée générale
10. D'autres à l'intérieur de votre région
11. Personne
12. Ne sais pas
13. Ne s'applique pas

_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	

_____	_____	_____	_____	_____
				65

_____
-------

## 11. CETTE APPROBATION FAIT SUITE A:

1. Une consultation
2. Un consensus
3. Un vote à la majorité
4. Une obligation (légale ou autre)
5. Ne sais pas
6. Ne s'applique pas

_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	

_____
-------

---

**SECTION III**

---

1. LORS DE L'ELABORATION DE CE PROJET QUE VOUS AVEZ IDENTIFIE, A-T-ON DISCUTE DE LA POSSIBILITE D'UTILISER DES EXPERTS OU DES CONSULTANTS POUR FAIRE UN EXAMEN TECHNIQUE DU PROJET A REALISER?

1. Oui
2. Non
3. Ne sais pas

_____	
_____	
_____	

_____
-------

N.B. Si vous avez répondu NON à la question 1, passez à la SECTION IV

2. QUI A DEMANDE QU'UNE DECISION SOIT PRISE CONCERNANT UN EXAMEN  
TECHNIQUE DU PROJET?

1. La fédération provinciale ou confédération
2. La Société de Développement Coopératif (SDC)
3. Le Conseil de la Coopération du Québec (CCQ)
4. La Loi des Associations coopératives ou le gouvernement
5. D'autres à l'extérieur de votre région
6. La fédération régionale
7. Des permanents de la coopérative
8. Le conseil d'administration
9. L'assemblée générale
10. D'autres à l'intérieur de votre région
11. Personne
12. Ne sais pas
13. Ne s'applique pas

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

70				

--

3. CETTE DEMANDE FAISAIT SUITE A:

1. Une consultation
2. Un consensus
3. Un vote à la majorité
4. Une obligation (légale ou autre)
5. Ne sais pas
6. Ne s'applique pas

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

--

4. QUI A DETERMINE LE CADRE DE TRAVAIL DES EXPERTS?

1. La fédération provinciale ou confédération
2. La Société de Développement Coopératif (SDC)
3. Le Conseil de la Coopération du Québec (CCQ)
4. La Loi des Associations coopératives ou le gouvernement
5. D'autres à l'extérieur de votre région
6. La fédération régionale
7. Des permanents de la coopérative
8. Le conseil d'administration
9. L'assemblée générale
10. D'autres à l'intérieur de votre région
11. Personne
12. Ne sais pas
13. Ne s'applique pas

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

75				

--



## 5. CE CADRE DE TRAVAIL A ETE ETABLI SUITE A:

1. Une consultation
2. Un consensus
3. Un vote à la majorité
4. Une obligation (légale ou autre)
5. Ne sais pas
6. Ne s'applique pas

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

U

30

## 6. QUI A FOURNI AUX EXPERTS LES DOSSIERS D'INFORMATION NECESSAIRES A LEUR EXAMEN TECHNIQUE?

1. La fédération provinciale ou confédération
2. La Société de Développement Coopératif (SDC)
3. Le Conseil de la Coopération du Québec (CCQ)
4. La Loi des Associations coopératives ou le gouvernement
5. D'autres à l'extérieur de votre région
6. La fédération régionale
7. Des permanents de la coopérative
8. Le conseil d'administration
9. L'assemblée générale
10. D'autres à l'intérieur de votre région
11. Personne
12. Ne sais pas
13. Ne s'applique pas

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

U U U

U U U

5

U U

## 7. QUI A FORMULE LES PROPOSITIONS A DISCUTER CONCERNANT L'UTILISATION D'EXPERTS OU DE CONSULTANTS?

1. Des permanents de la coopérative
2. Le conseil d'administration
3. D'autres à l'extérieur de votre région
4. D'autres à l'intérieur de votre région
5. Personne
6. Ne sais pas
7. Ne s'applique pas

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

U U

10

U

## 8. QUI A PRIS UNE DECISION SUR LE SUJET?

1. Des permanents de la coopérative
2. Le conseil d'administration
3. L'assemblée générale
4. D'autres à l'extérieur de votre région
5. D'autres à l'intérieur de votre région
6. Personne
7. Ne sais pas
8. Ne s'applique pas

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

U U

U

## 9. CETTE DECISION FAIT SUITE A:

1. Une consultation
2. Un consensus
3. Un vote à la majorité
4. Une obligation (légale ou autre)
5. Ne sais pas
6. Ne s'applique pas

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

U  
15

## 10. QUI A APPROUVE LA DECISION PRISE?

1. La fédération provinciale ou confédération
2. La Société de Développement Coopératif (SDC)
3. Le Conseil de la Coopération du Québec (CCQ)
4. La Loi des Associations coopératives ou le gouvernement
5. D'autres à l'extérieur de votre région
6. La fédération régionale
7. Des permanents de la coopérative
8. Le conseil d'administration
9. L'assemblée générale
10. D'autres à l'intérieur de votre région
11. Personne
12. Ne sais pas
13. Ne s'applique pas

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

U U U U  
 U  
20

## 11. CETTE APPROBATION FAIT SUITE A:

1. Une consultation
2. Un consensus
3. Un vote à la majorité
4. Une obligation (légale ou autre)
5. Ne sais pas
6. Ne s'applique pas

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

U

**SECTION IV**1. LORS DE LA PLANIFICATION DU PROJET, VOTRE COOPERATIVE A-T-ELLE PRIS DES DECISIONS CONCERNANT LA DEFINITION DES BUDGETS ET L'AFFECTATION DU PERSONNEL (L'ALLOCATION DES RESSOURCES)?

1. Oui
2. Non
3. Ne sais pas

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

U

N.B. Si vous avez répondu NON à la question 1, passez à la SECTION V

2. QUI A DEMANDE DE PRENDRE UNE DECISION AU SUJET DE L'ALLOCATION DES RESSOURCES?

1. Des permanents de la coopérative
2. Le conseil d'administration
3. L'assemblée générale
4. D'autres à l'extérieur de votre région
5. D'autres à l'intérieur de votre région
6. Personne
7. Ne sais pas
8. Ne s'applique pas

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

U U  
 U  
 25

3. CETTE DEMANDE FAISAIT SUITE A:

1. Une consultation
2. Un consensus
3. Un vote à la majorité
4. Une obligation (légale ou autre)
5. Ne sais pas
6. Ne s'applique pas

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

U

4. QUI A FIXE LES NORMES A SUIVRE POUR L'ALLOCATION DES RESSOURCES?

1. Des permanents de la coopérative
2. Le conseil d'administration
3. L'assemblée générale
4. D'autres à l'extérieur de votre région
5. D'autres à l'intérieur de votre région
6. Personne
7. Ne sais pas
8. Ne s'applique pas

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

U U  
 U

5. CES NORMES ONT ETE ETABLIES SUITE A:

1. Une consultation
2. Un consensus
3. Un vote à la majorité
4. Une obligation (légale ou autre)
5. Ne sais pas
6. Ne s'applique pas

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

U  
 30

6. QUI A FOURNI LES DOSSIERS D'INFORMATION NECESSAIRES A L'ALLOCATION DES RESSOURCES?

1. La fédération provinciale ou confédération
2. La Société de Développement Coopératif (SDC)
3. Le Conseil de la Coopération du Québec (CCQ)
4. La Loi des Associations coopératives ou le gouvernement
5. D'autres à l'extérieur de votre région
6. La fédération régionale
7. Des permanents de la coopérative
8. Le conseil d'administration
9. L'assemblée générale
10. D'autres à l'intérieur de votre région
11. Personne
12. Ne sais pas
13. Ne s'applique pas


--	--	--	--	--

--

35

7. QUI A FORMULE LES PROPOSITIONS RELATIVES A LA REPARTITION DES BUDGETS ET A L'AFFECTATION DU PERSONNEL?

1. Des permanents de la coopérative
2. Le conseil d'administration
3. D'autres à l'extérieur de votre région
4. D'autres à l'intérieur de votre région
5. Personne
6. Ne sais pas
7. Ne s'applique pas


--	--

--

8. QUI A PRIS UNE DECISION SUR LE SUJET?

1. Des permanents de la coopérative
2. Le conseil d'administration
3. L'assemblée générale
4. D'autres à l'extérieur de votre région
5. D'autres à l'intérieur de votre région
6. Personne
7. Ne sais pas
8. Ne s'applique pas


--	--

40

--

## 9. CETTE DECISION FAISAIT SUITE A:

1. Une consultation
2. Un consensus
3. Un vote à la majorité
4. Une obligation (légale ou autre)
5. Ne sais pas
6. Ne s'applique pas

_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	

## 10. QUI A APPROUVE L'ALLOCATION DES RESSOURCES POUR LE PROJET?

1. La fédération provinciale ou confédération
2. La Société de Développement Coopératif (SDC)
3. Le Conseil de la Coopération du Québec (CCQ)
4. La Loi des Associations coopératives ou le gouvernement
5. D'autres à l'extérieur de votre région
6. La fédération régionale
7. Des permanents de la coopérative
8. Le conseil d'administration
9. L'assemblée générale
10. D'autres à l'intérieur de votre région
11. Personne
12. Ne sais pas
13. Ne s'applique pas

_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	

## 11. CETTE APPROBATION FAISAIT SUITE A:

1. Une consultation
2. Un consensus
3. Un vote à la majorité
4. Une obligation (légale ou autre)
5. Ne sais pas
6. Ne s'applique pas

_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	

**SECTION V**1. LORS DE LA PLANIFICATION DU PROJET A-T-ON REFLECHI A LA POSSIBILITE DE REUNIR LES PERSONNES CONCERNEES PAR LE PROJET AFIN QU'ELLES PUISSENT DISCUTER DE LA COORDINATION DE LEUR ACTION?

1. Oui
2. Non
3. Ne sais pas

_____	
_____	
_____	

N.B. Si vous avez répondu NON a la question 1, passez à la SECTION VI

2. QUI A SUGGERE DE REUNIR LES PERSONNES CONCERNEES PAR LE PROJET?

1. Des permanents de la coopérative
2. Le conseil d'administration
3. L'assemblée générale
4. D'autres à l'extérieur de votre région
5. D'autres à l'intérieur de votre région
6. Personne
7. Ne sais pas
8. Ne s'applique pas

☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐

3. CETTE SUGGESTION FAISAIT SUITE A:

1. Une consultation
2. Un consensus
3. Un vote à la majorité
4. Une obligation (légale ou autre)
5. Ne sais pas
6. Ne s'applique pas

☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐
☐

4. QUI A DETERMINE LE CADRE D'ACTION DES PERSONNES CONCERNEES PAR LE PROJET?

1. Des permanents de la coopérative
2. Le conseil d'administration
3. L'assemblée générale
4. D'autres à l'extérieur de votre région
5. D'autres à l'intérieur de votre région
6. Personne
7. Ne sais pas
8. Ne s'applique pas

☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐

5. CE CADRE D'ACTION A ETE ETABLI SUITE A:

1. Une consultation
2. Un consensus
3. Un vote à la majorité
4. Une obligation (légale ou autre)
5. Ne sais pas
6. Ne s'applique pas

☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐
☐

6. QUI A FOURNI AUX PERSONNES CONCERNEES LES DOSSIERS D'INFORMATION  
NECESSAIRES A LA COORDINATION DE LEUR ACTION?

1. La fédération provinciale ou confédération
2. La Société de Développement Coopératif (SDC)
3. Le Conseil de la Coopération du Québec (CCQ)
4. La Loi des Associations coopératives ou le gouvernement
5. D'autres à l'extérieur de votre région
6. La fédération régionale
7. Des permanents de la coopérative
8. Le conseil d'administration
9. L'assemblée générale
10. D'autres à l'intérieur de votre région
11. Personne
12. Ne sais pas
13. Ne s'applique pas

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____	_____	_____	_____
60			

_____
-------

7. QUI A FORMULE LES PROPOSITIONS A DISCUTER CONCERNANT L'IMPLICA-  
TION DES PERSONNES CONCERNEES DANS LA PLANIFICATION DU PROJET?

1. Des permanents de la coopérative
2. Le conseil d'administration
3. D'autres à l'extérieur de votre région
4. D'autres à l'intérieur de votre région
5. Personne
6. Ne sais pas
7. Ne s'applique pas

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____	_____
65	

8. QUI A DECIDE DE L'IMPLICATION DES PERSONNES CONCERNEES DANS LA  
PLANIFICATION DU PROJET?

1. Des permanents de la coopérative
2. Le conseil d'administration
3. L'assemblée générale
4. D'autres à l'extérieur de votre région
5. D'autres à l'intérieur de votre région
6. Personne
7. Ne sais pas
8. Ne s'applique pas

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____	_____
65	

## 9. CETTE DECISION FAISAIT SUITE A:

1. Une consultation
2. Un consensus
3. Un vote à la majorité
4. Une obligation (légale ou autre)
5. Ne sais pas
6. Ne s'applique pas

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

U

## 10. QUI A APPROUVE LES RESULTATS DE LA CONCERTATION (COORDINATION DE L'ACTION PAR LES PERSONNES CONCERNEES)?

1. La fédération provinciale ou confédération
2. La Société de Développement Coopératif (SDC)
3. Le Conseil de la Coopération du Québec (CCQ)
4. La Loi des Associations coopératives ou le gouvernement
5. D'autres à l'extérieur de votre région
6. La fédération régionale
7. Des permanents de la coopérative
8. Le conseil d'administration
9. L'assemblée générale
10. D'autres à l'intérieur de votre région
11. Personne
12. Ne sais pas
13. Ne s'applique pas

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

U U U U  
 70

U

## 11. CETTE APPROBATION FAISAIT SUITE A:

1. Une consultation
2. Un consensus
3. Un vote à la majorité
4. Une obligation (légale ou autre)
5. Ne sais pas
6. Ne s'applique pas

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

U  
 75

## SECTION VI

## 1. QUI, DANS VOTRE COOPERATIVE, A DEMANDE DE CONSIDERER L'ORGANISATION CONCRETE DU TRAVAIL (PROGRAMMES ET SCEDULES RELIES A LA PRODUCTION, AU PERSONNEL, ETC...) EN FONCTION DU PROJET?

1. Des permanents de la coopérative
2. Le conseil d'administration
3. D'autres à l'extérieur de votre région
4. D'autres à l'intérieur de votre région
5. Personne
6. Ne sais pas
7. Ne s'applique pas

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

U U

U



## 2. CETTE DEMANDE FAISAIT SUITE A:

1. Une consultation
2. Un consensus
3. Un vote à la majorité
4. Une obligation (légale ou autre)
5. Ne sais pas
6. Ne s'applique pas

☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐
☐  
☐

80

## 3. QUI A FIXE LES NORMES POUR PLANIFIER L'ORGANISATION CONCRETE DU TRAVAIL?

1. Des permanents de la coopérative
2. Le conseil d'administration
3. D'autres à l'extérieur de votre région
4. D'autres à l'intérieur de votre région
5. Personne
6. Ne sais pas
7. Ne s'applique pas

☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐
☐  
☐  
☐
☐  
☐

80 5

## 4. CES NORMES ONT ETE ETABLIES SUITE A:

1. Une consultation
2. Un consensus
3. Un vote à la majorité
4. Une obligation (légale ou autre)
5. Ne sais pas
6. Ne s'applique pas

☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐
☐

## 5. QUI A FOURNI LES DOSSIERS D'INFORMATION NECESSAIRES A L'ORGANISATION CONCRETE DU TRAVAIL EN FONCTION DU PROJET?

1. La fédération provinciale ou confédération
2. La Société de Développement Coopératif (SDC)
3. Le Conseil de la Coopération du Québec (CCQ)
4. La Loi des Associations coopératives ou le gouvernement
5. D'autres à l'extérieur de votre région
6. La fédération régionale
7. Des permanents de la coopérative
8. Le conseil d'administration
9. L'assemblée générale
10. D'autres à l'intérieur de votre région
11. Personne
12. Ne sais pas
13. Ne s'applique pas

☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐
☐  
☐  
☐  
☐

70

☐

6. QUI A FORMULE LES PROPOSITIONS A DISCUTER CONCERNANT L'ORGANISATION CONCRETE DU TRAVAIL EN FONCTION DU PROJET?

1. Des permanents de la coopérative
2. Le conseil d'administration
3. D'autres à l'extérieur de votre région
4. D'autres à l'intérieur de votre région
5. Personne
6. Ne sais pas
7. Ne s'applique pas

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

U U

U  
15

7. QUI A DECIDE DE L'ORGANISATION CONCRETE DU TRAVAIL EN FONCTION DU PROJET?

1. La fédération provinciale ou confédération
2. La Société de Développement Coopératif (SDC)
3. Le Conseil de la Coopération du Québec (CCQ)
4. La Loi des Associations coopératives ou le gouvernement
5. D'autres à l'extérieur de votre région
6. La fédération régionale
7. Des permanents de la coopérative
8. Le conseil d'administration
9. L'assemblée générale
10. D'autres à l'intérieur de votre région
11. Personne
12. Ne sais pas
13. Ne s'applique pas

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

U U U U

U  
20

8. CETTE DECISION FAISAIT SUITE A:

1. Une consultation
2. Un consensus
3. Un vote à la majorité
4. Une obligation (légale ou autre)
5. Ne sais pas
6. Ne s'applique pas

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

U

9. OUI A APPROUVE LA DECISION PRISE?

1. La fédération provinciale ou confédération
2. La Société de Développement Coopératif (SDC)
3. Le Conseil de la Coopération du Québec (CCQ)
4. La Loi des Associations coopératives ou le gouvernement
5. D'autres à l'extérieur de la région
6. La fédération régionale
7. Des permanents de la coopérative
8. Le conseil d'administration
9. L'assemblée générale
10. D'autres à l'intérieur de votre région
11. Personne
12. Ne sais pas
13. Ne s'applique pas

\_\_\_\_\_

10. CETTE APPROBATION FAISAIT SUITE A:

1. Une consultation
2. Un consensus
3. Un vote à la majorité
4. Une obligation (légale ou autre)
5. Ne sais pas
6. Ne s'applique pas

---

---

---

---

---

---

## SECTION VII

1. A UN MOMENT OU L'AUTRE DE L'ELABORATION OU DE LA REALISATION DU PROJET, A-T-ON REFLECHI A DES MOYENS QUI PERMETTRAIENT A VOTRE COOPERATIVE D'ADAPTER CES DECISIONS A L'EVOLUTION DES BESOINS ET DES CONDITIONS DE LA COOPERATIVE (MECANISMES DE CONTROLE)?

1. Oui
2. Non
3. Ne sais pas

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

N.B. Si vous avez répondu NON à la question 1, allez à la fin du questionnaire: Commentaires

2. QUI, LE PREMIER, A AMENE CETTE QUESTION DES MECANISMES DE CONTROLE?

1. La fédération provinciale ou confédération
2. La Société de Développement Coopératif (SDC)
3. Le Conseil de la Coopération du Québec (CCQ)
4. La Loi des Associations coopératives ou le gouvernement
5. D'autres à l'extérieur de votre région
6. La fédération régionale
7. Des permanents de la coopérative
8. Le conseil d'administration
9. L'assemblée générale
10. D'autres à l'intérieur de votre région
11. Personne
12. Ne sais pas
13. Ne s'applique pas

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

30

U

3. CETTE QUESTION FUT AMENEE SUITE A:

1. Une consultation
2. Un consensus
3. Un vote à la majorité
4. Une obligation (légale ou autre)
5. Ne sais pas
6. Ne s'applique pas

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

U

4. QUI A FIXE LES NORMES RELIEES AUX MECANISMES DE CONTROLE?

1. La fédération provinciale ou confédération
2. La Société de Développement Coopératif (SDC)
3. Le Conseil de la Coopération du Québec (CCQ)
4. La Loi des Associations coopératives ou le gouvernement
5. D'autres à l'extérieur de votre région
6. La fédération régionale
7. Des permanents de la coopérative
8. Le conseil d'administration
9. L'assemblée générale
10. D'autres à l'intérieur de votre région
11. Personne
12. Ne sais pas
13. Ne s'applique pas

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

35

U

5. CES NORMES ONT ETE ETABLIES SUITE A:

1. Une consultation
2. Un consensus
3. Un vote à la majorité
4. Une obligation (légale ou autre)
5. Ne sais pas
6. Ne s'applique pas

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

40

6. QUI A FOURNI LES DOSSIERS D'INFORMATION RELATIFS AUX MECANISMES DE CONTROLE?

1. La fédération provinciale ou confédération
2. La Société de Développement Coopératif (SDC)
3. Le Conseil de la Coopération du Québec (CCQ)
4. La Loi des Associations coopératives ou le gouvernement
5. D'autres à l'extérieur de votre région
6. La fédération régionale
7. Des permanents de la coopérative
8. La conseil d'administration
9. L'assemblée générale
10. D'autres à l'intérieur de votre région
11. Personne
12. Ne sais pas
13. Ne s'applique pas

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

45

45

7. QUI A FORMULE LES PROPOSITIONS CONCERNANT LES MECANISMES DE CONTROLE RELIES AU PROJET?

1. Des permanents de la coopératives
2. Le conseil d'administration
3. D'autres à l'extérieur de votre région
4. D'autres à l'intérieur de votre région
5. Personne
6. Ne sais pas
7. Ne s'applique pas

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

46



## 11. CETTE APPROBATION FAISAIT SUITE A:

1. Une consultation
2. Un consensus
3. Un vote à la majorité
4. Une obligation (légale ou autre)
5. Ne sais pas
6. Ne s'applique pas

---

---

---

---

---

---



## COMMENTAIRES:

---

---

---

---

---

---

---

---

MERCI DE VOTRE COLLABORATION!

CONSTRUCTION DES TABLEAUX

Pour ne pas ajouter davantage à la lourdeur de la description des résultats présentés au Chapitre III, les tableaux contenus dans le texte ont été synthétisés pour ne contenir que les informations nécessaires à la compréhension de la description. Voici la démarche suivie pour la construction de ces tableaux.

- 1- Les tableaux fournis par l'ordinateur ont été transcrit en y ajoutant les précisions suivantes:
  - a) la question formelle à laquelle les données répondent;
  - b) la place que les données occupent dans le schéma conceptuel (étape du processus décisionnel versus type de planification);
  - c) les trois catégories regroupant les données identifiant les preneurs de décision: 1<sup>o</sup> - celle concernant les preneurs de décision externes à la région; 2<sup>o</sup> - celle concernant les preneurs de décision internes à la région; 3<sup>o</sup> - une dernière catégorie regroupant les réponses "personne", "ne sais pas", "ne s'applique pas", sous l'item "non pertinent".

Les quelques 370 tableaux qui ont résulté de cette étape de traitement sont contenus dans l'annexe de la version de cette recherche déposée au Laboratoire d'Etudes Economiques et Régionales (LEER).

- 11- Les tableaux ainsi restructurés sont reportés dans la grille pour opérationnaliser le schéma conceptuel après deux pré-tests. Cette grille est présentée à la figure 15 de la page 44 . Cette étape permet de visualiser globalement les résultats par rapport à l'hypothèse de la recherche, et cela, pour chacune des variables indépendantes. Les tableaux I, II, III du résumé de ce mémoire sont des exemples de ce



travail. Il devient possible de comparer, par des moyennes horizontales, les données portant sur les différents types de planification. De même, il devient possible de comparer, par des moyennes verticales, les données portant sur les différentes étapes du processus décisionnel. L'utilisation de tel tableau synthétique est nécessaire dans cette recherche parce que les résultats sont très semblables. Cette technique permet de faire apparaître des nuances.

III- Les tableaux utilisés dans le Chapitre III sont des extraits des tableaux synthétiques et sont choisis en fonction des différentes étapes de l'analyse descriptive des résultats.

IV- Pour fins de clarté, les tableaux n'incluent pas les chiffres absolus correspondants aux pourcentages. Dans le texte, les très petits chiffres sont précisés. Pour les autres, on peut référer aux données suivantes pour avoir un ordre de grandeur.

Nombre de répondants selon les variables indépendantes  
pour chaque type de planification

Type de planification \ Variables indépendantes	Nombre de membres		Statut des répondants		Type de projets		Fonction de la coop		
	-1,000	+1,000	Prés.	Dir.	Inter.	Comm.	Cons.	Prod.	Service
1: innovation	36	31	23	27	38	20	14	10	38
2: idéologique	19	15	16	12	17	11	8	3	21
3: expertise	27	21	18	22	27	15	10	6	26
4: allocation des ressources	22	21	13	19	27	11	9	6	26
5: concertation	25	18	18	17	23	14	8	7	24
6: administration	36	31	22	23	32	16	14	10	38
7: évaluation	24	16	14	15	20	12	11	8	21

N.B. Ce tableau exclut les catégories "autres" pour les différentes variables parce qu'elles ne sont pas contenues dans l'analyse (chiffres trop petits). Seule la variable "nombre de membres" donne le nombre de répondants maximum pour chaque type de planification. Ces données sans nuances ne visent qu'à donner un ordre de grandeur aux pourcentages des tableaux contenus au chapitre 111.