

UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE

PRESENTÉ A

L'UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN GESTION DES

PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS (PMO)

PAR

MARC-ANDRE LEBOEUF

Bachelier en administration des affaires

ETUDE SYSTEMIQUE DES GROUPES DE
GESTION COOPERATIFS ET COMMUNAUTAIRES (GGCC)

JANVIER 1985



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.

RESUME

Dans ce mémoire, on présente l'ensemble de la démarche de diagnostic-intervention effectuée au sein du programme GGCC en 1983-1984. Après un avant-propos et une introduction permettant de bien situer le contexte de l'intervention, on expose les outils méthodologiques utilisés: image-riche, ancrage, comparaison, questionnement et pistes d'opérationnalisation.

L'image-riche est principalement constituée d'une description structurée et détaillée du programme GGCC tel qu'il s'est déroulé en 1983. Elle contient aussi des sections qui nous permettent de suivre son évolution jusqu'au printemps 1984. Le programme GGCC s'inscrit dans une problématique de développement des coopératives de travailleurs par l'assistance d'organismes d'aide technique. En concertation avec les acteurs des GGCC, on choisit et définit donc un "Système régional permanent de support au développement et à la gestion des coopératives de travailleurs".

Après avoir examiné la littérature et les expériences pertinentes, on construit un modèle conceptuel systémique: on rassemble les activités nécessaires pour rencontrer la définition du système et on les structure dans une séquence logique. Ce modèle est ensuite validé pour sa cohérence interne, systémique et théorique.

On procède à une comparaison de ce modèle avec la situation observée dans le programme GGCC. On identifie certaines différences. A l'aide du modèle, on pose aux acteurs différentes questions sur leurs activités, de façon à permettre un nouvel éclairage de la situation.

On propose ensuite aux acteurs des guides d'utilisation des outils précédemment présentés (l'image-riche, le modèle, la comparaison et le questionnement). Ces pistes d'opérationnalisation pourront permettre aux acteurs d'identifier des changements faisables et désirables au niveau des structures, du processus et des attitudes. Ces acteurs pourront ensuite mettre au point des mécanismes d'implantation de ces changements et les planter dans la réalité. La démarche de diagnostic-intervention aura alors contribué à une amélioration de la situation, à une transformation de la réalité et à l'acquisition de nouveaux savoirs par les acteurs présents ou futurs du programme GGCC.

Ce mémoire contient aussi un chapitre consacré à une réflexion méthodologique, théorique et personnelle, et présente quelques éléments de conclusion.

AVANT-PROPOS

Les coopératives sont entrées dans ma vie assez tôt. Lors de ma naissance à Chicoutimi, en 1958, mes parents habitent une maison qu'ils louent d'un membre de la coopérative d'habitation Sacré-Coeur. En 1970, ces mêmes parents m'inscrivent à l'école secondaire dans une coopérative d'enseignement fondée l'année précédente: le Collège Mont-Saint-Louis. C'est là qu'en septembre 1974, pendant un cours "d'initiation à la vie économique", j'apprends ce qu'est une coopérative et quelle est la situation du mouvement coopératif au Québec.

Durant mes études collégiales, j'effectue quelques travaux de session sur les coopératives. L'un d'eux m'a valu, en 1976, d'être le lauréat local pour le Cegep Bois-de-Boulogne, du concours intercollégial d'éducation économique organisé par Les Artisans, Coopvie sous le thème: "La coopération: un système économique et social à développer". En mai 1979, je deviens membre de la Coopérative d'habitation du Châtelet, où j'habite toujours et où je participe activement.

Pendant mes études aux H.E.C., j'écris dans le journal étudiant des articles sur les questions coopératives. En 1981, je termine mon B.A.A. avec une double spécialité: Finances et Gestion des coopératives. Sous la supervision de Marie-Claire Malo, je travaille ensuite un an comme assistant de recherche au Centre de gestion des coopératives de l'école des H.E.C. Au contact de Benoit Tremblay, de Paul-André Boucher et d'Yves Paque, je me sensibilise alors beaucoup aux coopératives de travailleurs.

Durant ma scolarité de maîtrise en Gestion des PMO, en 1982-1983, c'est vers ce type de coopératives que j'oriente la plupart de mes travaux. C'est donc avec grand intérêt que j'ai amorcé, il y a près d'un an, ce mémoire sur les GGCC. Ils constituent, selon moi, des agents importants de développement d'un mouvement dans lequel je compte m'impliquer.

Je tiens ici à formuler quelques remerciements. A Paul Prévost d'abord. Ce professeur solide et attachant a été un directeur de mémoire motivant. Lors des quelques rencontres et conversations téléphoniques, au cours d'un encadrement souvent effectué à quatre cent soixante kilomètres de distance, il a su, par son intérêt pour les coopératives, par sa curiosité intellectuelle et par sa convivialité, m'apporter un soutien important pour la rédaction de ce mémoire. Je remercie aussi les personnes rencontrées dans le cadre de mes démarches sur le programme GGCC. Leur accueil chaleureux et leur collaboration efficace m'a permis d'effectuer toutes les étapes nécessaires à la réalisation du présent mémoire. Je remercie finalement l'ensemble des personnes rattachées au Centre de gestion des coopératives des H.E.C. C'est un lieu stimulant où j'ai pu échanger sur les coopératives et par lequel j'ai pu avoir accès à plusieurs documents pertinents à ma démarche.

TABLE DES MATIERES

| | <u>PAGE</u> |
|---|-------------|
| RESUME | ii |
| AVANT-PROPOS | iii |
| TABLE DES MATIERES | v |
| INTRODUCTION | 1 |
| <u>CHAPITRE I. UNE METHODOLOGIE: LE DIAGNOSTIC-INTERVENTION</u> | <u>3</u> |
| 1.1 QUELLE METHODOLOGIE? | 3 |
| 1.2. SES FONDEMENTS EPISTEMOLOGIQUES | 6 |
| 1.3 SES ETAPES | 10 |
| 1.3.1 Image-riche | 10 |
| 1.3.2 Ancrage | 13 |
| 1.3.3 Conceptualisation | 14 |
| 1.3.4 Comparaison et questionnement | 16 |
| 1.3.5 Identification et implantation de changements | 18 |
| 1.3.6 Contrôle | 19 |
| <u>CHAPITRE II. "IMAGE-RICHE" DE LA SITUATION</u> | <u>21</u> |
| 2.1 PORTRAIT GLOBAL DU PROGRAMME GGCC | 21 |
| 2.1.1 Survol historique | 21 |
| 2.1.2 Activités | 24 |
| 2.1.3 Environnement | 25 |

| | | |
|---------|---|----|
| 2.1.3.1 | Le développement de coopératives de travailleurs | 25 |
| 2.1.3.2 | Les intervenants impliqués dans le développement du secteur | 27 |
| 2.1.4 | Mode d'organisation du programme GGCC | 28 |
| 2.1.4.1 | Organisation du travail | 28 |
| 2.1.4.2 | Ressources | 30 |
| 2.1.5 | Climat organisationnel | 33 |
| 2.2 | NIVEAU PROVINCIAL DU PROGRAMME GGCC EN 1983 | 34 |
| 2.2.1 | Survol historique | 34 |
| 2.2.2 | Activités | 39 |
| 2.2.3 | Environnement | 40 |
| 2.2.4 | Mode d'organisation | 41 |
| 2.2.5 | Climat organisationnel | 43 |
| 2.3 | NIVEAU PROVINCIAL DU PROGRAMME GGCC EN 1984 | 44 |
| 2.4 | NIVEAU REGIONAL DU PROGRAMME GGCC EN 1983 | 44 |
| 2.4.1 | Le niveau régional au Saguenay-Lac St-Jean en 1983 | 45 |
| 2.4.1.1 | Survol historique | 45 |
| 2.4.1.2 | Activités | 46 |
| 2.4.1.3 | Environnement | 50 |
| 2.4.1.4 | Mode d'organisation | 52 |
| 2.4.1.5 | Climat organisationnel | 56 |
| 2.4.2 | Le niveau régional dans la région de Québec en 1983 | 58 |
| 2.4.2.1 | Survol historique | 58 |
| 2.4.2.2 | Activités | 61 |
| 2.4.2.3 | Environnement | 66 |
| 2.4.2.4 | Mode d'organisation | 66 |
| 2.4.2.5 | Climat organisationnel | 71 |
| 2.4.3 | Le niveau régional dans l'Outaouais en 1983 | 73 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 2.4.3.1 | Survol historique | 73 |
| 2.4.3.2 | Activités | 76 |
| 2.4.3.3 | Environnement | 80 |
| 2.4.3.4 | Mode d'organisation | 81 |
| 2.4.3.5 | Climat organisationnel | 86 |
| 2.5 | NIVEAU REGIONAL DU PROGRAMME GGCC EN 1984 | 88 |
| 2.5.1 | Le niveau régional au Saguenay-Lac St-Jean en 1984 | 88 |
| 2.5.2 | Le niveau régional dans la région de Québec en 1984 | 89 |
| 2.5.3 | Le niveau régional dans l'Outaouais en 1984 | 90 |
| 2.6 | NIVEAU LOCAL DU PROGRAMME GGCC EN 1983 | 91 |
| 2.6.1 | Survol historique | 92 |
| 2.6.2 | Activités | 97 |
| 2.6.2.1 | Implantation du GGCC | 98 |
| 2.6.2.2 | Inventaire des ressources du milieu | 99 |
| 2.6.2.3 | Promotion du GGCC | 101 |
| 2.6.2.4 | Promotion de la formule coopérative de travailleurs | 104 |
| 2.6.2.5 | Accueil des groupes promoteurs de projets | 105 |
| 2.6.2.6 | Aide technique pour projets coopératifs | 107 |
| 2.6.2.7 | Mise en relation avec les organismes concernés | 109 |
| 2.6.2.8 | Aide à la gestion de coopératives | 110 |
| 2.6.2.9 | Promotion de l'achat chez soi | 111 |
| 2.6.2.10 | Contrôle du déroulement des opérations | 112 |
| 2.6.3 | Environnement | 112 |
| 2.6.4 | Mode d'organisation | 115 |
| 2.6.4.1 | Bases de fonctionnement | 115 |
| 2.6.4.2 | Rôle particulier du responsable | 116 |
| 2.6.4.3 | Rôle du personnel technique | 118 |
| 2.6.4.4 | Rôle de la secrétaire | 118 |
| 2.6.4.5 | Mode de gestion d'un dossier | 119 |
| 2.6.4.6 | Mode de contrôle des opérations | 120 |
| 2.6.4.7 | Ressources humaines | 120 |
| 2.6.4.8 | Ressources monétaires | 121 |
| 2.6.4.9 | Ressources logistiques | 122 |
| 2.6.5 | Climat organisationnel | 123 |

| | |
|---|-----|
| 2.7 NIVEAU LOCAL DU PROGRAMME GGCC EN 1984 | 124 |
| 2.8 IMPACT DU PROGRAMME GGCC | 125 |
| 2.8.1 En tant que programme de création d'emplois temporaires | 126 |
| 2.8.2 En tant qu'instrument de formation | 126 |
| 2.8.3 En tant que susciteur de projets coopératifs | 127 |
| 2.8.3.1 Agriculture, alimentation, forêt | 128 |
| 2.8.3.2 Transformation | 128 |
| 2.8.3.3 Services | 129 |
| 2.8.4 En tant que créateur d'emplois "coopératifs" | 131 |
| 2.8.5 En tant qu'instrument de développement régional .. | 132 |
| 2.8.6 En tant qu'expérimentateur du développement coopératif dans le secteur des coopératives de travailleurs | 133 |
| 2.9 ELEMENTS EXPLICATIFS DES RESULTATS ATTEINTS | 134 |
| 2.9.1 Réceptivité du milieu | 134 |
| 2.9.1.1 Face au GGCC | 134 |
| 2.9.1.2 Face à la création de coopératives de travailleurs | 135 |
| 2.9.2 Profil des membres du GGCC | 137 |
| 2.9.3 Mode d'organisation régional des activités | 138 |
| 2.10 SELECTION ET JUSTIFICATION D'UN ANGLE D'INTERVENTION PRIVILEGIE | 139 |
| 2.10.1 Sélection | 140 |
| 2.10.2 Justification | 141 |

| | |
|---|-----|
| <u>CHAPITRE III. ANCORAGE</u> | 144 |
| 3.1 CHOIX DU SYSTEME PERTINENT | 144 |
| 3.2 DEFINITION DU SYSTEME PERTINENT | 144 |
| 3.3 VALIDATION DE LA DEFINITION | 146 |
| <u>CHAPITRE IV. CONCEPTUALISATION</u> | 148 |
| 4.1 EXAMEN DE LA LITTERATURE ET DES EXPERIENCES PERTINENTES . | 148 |
| 4.1.1 Les coopératives de travailleurs | 149 |
| 4.1.2 Aide à la création et aide à la gestion d'entre- prises coopératives | 150 |
| 4.2 DEVELOPPEMENT D'UN MODELE CONCEPTUEL SYSTEMIQUE | 152 |
| 4.2.1 Implantation organisationnelle | 152 |
| 4.2.2 Echange avec organismes complémentaires | 154 |
| 4.2.3 Accueil | 155 |
| 4.2.4 Aide à l'étude de faisabilité | 156 |
| 4.2.5 Mise en relation avec organismes pertinents | 157 |
| 4.2.6 Aide à l'organisation de l'association | 158 |
| 4.2.7 Aide à l'organisation de l'entreprise | 158 |
| 4.2.8 Support au cheminement et à la gestion | 159 |
| 4.2.9 Contrôle | 160 |
| 4.3 VALIDATION DU MODELE CONCEPTUEL SYSTEMIQUE | 162 |

| | |
|---|-----|
| <u>CHAPITRE V. COMPARAISON, QUESTIONNEMENT ET PISTES D'OPERATION-NATISATION</u> | 165 |
| 5.1 COMPARAISON DU MODELE AVEC LA SITUATION OBSERVEE | 165 |
| 5.2 QUESTIONNEMENT DE LA REALITE OBSERVEE | 168 |
| 5.3 PISTES D'OPERATIONNALISATION | 173 |
| | |
| <u>CHAPITRE VI. REFLEXION METHODOLOGIQUE THEORIQUE ET PERSONNELLE</u> | 177 |
| 6.1 REFLEXION METHODOLOGIQUE | 177 |
| 6.2 REFLEXION THEORIQUE | 179 |
| 6.3 REFLEXION PERSONNELLE | 180 |
| | |
| CONCLUSION | 182 |
| | |
| BIBLIOGRAPHIE | 183 |
| | |
| LISTE DES PERSONNES RENCONTREES | 191 |
| | |
| LISTE DES SCHEMAS | 193 |
| | |
| LISTE DES PRINCIPALES ABREVIATIONS UTILISEES DANS CE DOCUMENT ... | 194 |

INTRODUCTION

Depuis janvier 1983, de nouveaux intervenants ont fait leur apparition sur la scène du développement des coopératives de travailleurs. Il s'agit des Groupes de gestion coopératifs et communautaires, mieux connus sous le nom de GGCC.

Paul Prévost est professeur à l'Université du Québec à Chicoutimi. Il est aussi membre du Laboratoire d'études économiques régionales (LEER), organisme qui parraine les activités du programme GGCC au Saguenay-Lac-St-Jean. Il m'a demandé d'effectuer un processus de diagnostic-intervention, une étude systémique des GGCC.

Le client d'un tel processus est généralement un acteur impliqué dans une organisation qui cherche à identifier et à implanter des changements dans cette organisation, afin de résoudre une situation jugée problématique ou d'améliorer une situation donnée. Cette étude découle cependant de ses préoccupations et de son intérêt de chercheur pour l'ensemble du programme GGCC.

Mon mandat peut alors se présenter comme suit: 1) examiner le programme GCC, en dresser un compte rendu et regarder ses relations avec l'auto-développement régional; 2) choisir un aspect à étudier en profondeur, sélectionner un angle d'intervention privilégié et préciser un ancrage; 3) conceptualiser un système qui servira de cadre de référence pour étudier le programme GGCC; 4) comparer le système avec la situation

observée; 5) questionner la réalité et proposer des pistes d'opérationnalisation, afin de transmettre aux acteurs une réflexion favorisant l'amélioration de la situation et 6) intégrer ces éléments dans un mémoire de maîtrise en y rajoutant une réflexion méthodologique, théorique et personnelle.

Voici donc ce mémoire de maîtrise en six chapitres. Le premier présente la méthodologie utilisée. Le second contient une description structurée et détaillée du programme GGCC. Le troisième nomme et définit le système d'activités humaines qui sert à étudier la réalité. Le quatrième présente la construction de ce modèle conceptuel systémique. Au cinquième chapitre, on compare ce modèle avec le programme GGCC, on questionne la réalité et on propose des guides d'utilisation des outils présentés dans ce document. Le sixième chapitre contient l'ensemble de la réflexion qu'a suscitée chez l'auteur la réalisation de ce mémoire.

CHAPITRE I

UNE METHODOLOGIE: LE DIAGNOSTIC-INTERVENTION

1.1 QUELLE METHODOLOGIE?

Avant d'effectuer une intervention au sein d'une organisation, il peut être très pertinent de s'interroger sur la façon d'aborder l'étude d'une situation donnée, et de se demander quelle méthodologie on va utiliser. Par méthodologie, on ne veut pas dire méthode. Une méthodologie est plus large qu'une simple méthode.

Une méthodologie se situe quelque part entre une philosophie et une technique. Une philosophie donne de grandes lignes de conduite pouvant orienter les démarches. C'est un vague guide vers l'action. Une technique est un programme spécifique d'actions qui, adéquatement appliquée, garantit un résultat standard. C'est un guide précis vers l'action. Alors que la philosophie indique vaguement quoi faire, la technique indique exactement comment faire. La méthodologie n'a pas la précision d'une technique, mais elle est plus précise qu'une philosophie. Elle nous dit exactement quoi et environ comment faire. Elle permet différentes perceptions, elle laisse place à la créativité, au style personnel et à la stratégie, de façon à pouvoir s'adapter à plusieurs situations particulières.

Une méthodologie d'intervention peut être développée en fonction de situations "hard" ou "soft". Dans une situation "hard", les objectifs

sont faciles à préciser; les mesures de performance sont quantitatives; les comportements sont rationnels et les activités sont aisément routinisables. Un problème peut alors être résolu par le choix et l'implantation d'un moyen pour atteindre une fin connue. Dans une situation "soft", les objectifs sont difficiles à préciser; les mesures de performance sont qualitatives ou délicates à établir; les comportements découlent d'une rationalité multiple et les activités sont peu routinisables. Il est alors compliqué de définir le problème. L'étude du programme GGCC semble se présenter dans un contexte "soft". On choisit donc une méthodologie en conséquence.

Au cours d'une recherche-action s'étalant sur une dizaine d'années, Peter Checkland (voir bibliographie) a développé une méthodologie utilisant des notions de système pour s'attaquer à des situations "soft" qu'on retrouve dans le monde réel ("real-world problems"). Il a débuté ses démarches en appliquant à ces situations des méthodologies systémiques "hard" issues de travaux effectués par des ingénieurs (ex.: systems engineering). Il cherchait à trouver pourquoi et comment ces méthodologies étaient inadéquates. Il a modifié ces méthodologies pour les adapter aux situations "soft". C'est ainsi qu'une méthodologie "soft" plus appropriée est progressivement apparue. Elle a ensuite été testée et modifiée dans plus d'une centaine d'études en Angleterre.

Cette méthodologie développée par Checkland a été adaptée aux petites et moyennes organisations (PMO) par Paul Prévost (voir bibliographie). Elle devient une méthodologie de diagnostic-intervention, à la

fois instrument de recherche et processus d'amélioration de la réalité. Examinons rapidement son processus.

Face à une situation à investiguer, on effectue d'abord une description structurée et détaillée de cette situation, afin de faire ressortir des angles possibles d'intervention et de permettre le choix de celui qui sera privilégié. On choisit, définit et conceptualise ensuite un modèle systématique qui semble pertinent pour étudier un aspect particulier de cette réalité (d'après l'angle d'intervention privilégié). On compare ce modèle avec la description structurée. On procède ensuite à un questionnement de la réalité, permettant ainsi une réflexion favorisant l'identification et l'implantation de changements faisables et désirables pour améliorer la situation.

On se sert d'un système d'activités humaines "construit" (le modèle conceptuel systémique) pour discuter et aider à la compréhension et à l'amélioration d'une situation complexe. Cette méthodologie livre comment faire les choses, et non les choses elles-mêmes. Elle est la rationalisation de toute activité de résolution de problèmes; elle structure à cette fin des activités mentales communes: percevoir, affirmer, comparer et décider.

1.2 SES FONDEMENTS EPISTEMOLOGIQUES

Avant d'examiner plus en détail les différentes étapes de cette méthodologie, attardons-nous un peu sur ses fondements épistémologiques. L'épistémologie s'intéressant à l'étude critique des sciences, on va regarder où cette méthodologie se situe à l'intérieur de la "Science".

Nous sommes des êtres humains habitant un univers mystérieux et ressentant un besoin de le comprendre. La méthode scientifique est apparue, dans l'histoire de l'humanité, comme l'alternative au mythe, au dogme et à l'argument d'autorité pour atteindre cette compréhension. On observe des faits, on effectue une théorisation, on formule une hypothèse, on met en place un schéma expérimental, on vérifie l'hypothèse et on la confirme ou la rejette. L'ensemble de cette démarche s'effectue dans un cadre contrôlé, validé et vérifiable. La connaissance est alors le fruit d'un doute systématique guidé par la raison et contrôlé par l'expérimentation. La méthode scientifique traditionnelle peut être présentée comme une démarche expérimentale, réductionniste et causaliste dont la validation est assurée par la notion d'évidence qui justifie une exigence de répétitivité et un effort de réfutation.

Face à ses succès éclatants dans plusieurs disciplines (ex.: médecine, chimie, physique), la méthode "scientifique" a des problèmes d'application dans le domaine des sciences sociales et humaines. Elle semble s'avérer un guide inadéquat pour l'investigation de situations

problématiques complexes que l'on retrouve dans le domaine de la gestion. La régularité du phénomène n'est alors pas évidente; on ne peut pas répéter l'observation; la subjectivité des acteurs ne peut pas être éliminée et la tendance au réductionnisme déforme les problèmes. Les gestionnaires ont alors tendance à résister à l'acceptation et à l'implantation de modèles scientifiques développés par des chercheurs. Ils les jugent irréalistes, compte tenu des problèmes qu'ils perçoivent.

Ces insuccès peuvent s'expliquer par la partie "cachée" de la méthode scientifique. Cette partie est composée de présupposés qui échappent, puisqu'ils la précèdent, à la rigueur de la méthode. Celle-ci repose ainsi sur une conception philosophique du monde imaginant l'existence d'un système unique de lois de la nature, à la fois indépendant de l'homme et lisible par lui. On presuppose donc que les faits observés sont indépendants de l'observateur. On ne tient pas compte des éléments subjectifs apportés par l'observateur qui pourraient "contaminer" la réalité "objective". Cela pose des problèmes en management, où l'interprétation des faits détermine les activités des acteurs.

On s'est rendu compte que la méthode scientifique traditionnelle est mieux adaptée à une situation où l'homme est moins directement impliqué, où un point de vue unique est accepté par tous, à une situation que l'on peut répéter plusieurs fois et que l'on peut décomposer sans mutilation pour mieux la comprendre. Elle ne permet pas de résoudre de façon satisfaisante des "real world problems". On passe donc d'une méthode

universelle de la science à des méthodes situationnelles. On accepte le fait qu'il n'existe pas de stratégie unique d'investigation en science. La démarche analytique, que l'on confondait par abus de langage avec la méthode scientifique, n'est qu'une des applications possible de cette méthode. La démarche systémique vient compléter la démarche analytique.

La pensée systémique s'intéresse aux touts et à leurs propriétés. C'est une nouvelle façon d'interpréter le monde comme une hiérarchie de touts inter-reliés, ayant des finalités identifiables. Checkland identifie quatre types de systèmes: les systèmes naturels, les systèmes physiques, les systèmes abstraits et les systèmes d'activités humaines. La démarche systémique est l'utilisation des idées systémiques pour représenter le monde et travailler à le comprendre et à améliorer la réalité. Elle presuppose que cette réalité avec laquelle nous inter-agissons est une réalité reconstruite par les hommes. Le monde que nous connaissons est "construit" par nous. L'observation n'est plus présumée neutre et non biaisée. La connaissance n'est plus une vérité "pure", mais une interprétation du réel. Les notions d'ancrage et de point de vue prennent alors une grande importance. Chaque acteur peut avoir sa propre perception subjective du monde qui l'entoure et y attribuer une signification particulière.

Dans ce monde "construit", un problème n'existe pas en lui-même. Ce n'est pas une réalité autonome objective et indépendante des acteurs. Aux faits, il faut rajouter l'interprétation des acteurs pour qu'il y ait problème. Celui-ci naît d'un sentiment d'insatisfaction ressenti par un

acteur observant une situation donnée, accompagné d'une capacité et d'une volonté d'intervention sur cette situation. Avant de travailler à résoudre un "problème", il faut d'abord identifier et concevoir la situation problématique. La façon de poser un problème n'est jamais neutre: elle détermine a priori l'ensemble des solutions qui seront retenues pour considération. Les problèmes étant "construits" à partir de l'interprétation des acteurs, un intervenant externe engagé dans un processus d'investigation de la réalité doit donc faire participer les acteurs à cette importante phase de l'identification du problème.

La démarche systémique invite donc à une certaine forme de recherche-action. Elle contribue alors à rapprocher la science de l'action. La recherche-action enrichit les théories scientifiques et le savoir pratique. Elle favorise la diffusion de la théorie et son application dans des situations concrètes. Elle contribue à la transformation de la réalité et à l'acquisition de nouveaux savoirs par les acteurs. Elle implique, pour ces acteurs, un processus d'apprentissage dans l'action.

Un problème étant en fait une situation jugée problématique, on ne le règle jamais définitivement. On ne trouve pas la solution. On implante des changements et on observe leur impact. Cela produit de nouvelles connaissances qui pourront servir à améliorer de nouveau la situation. La démarche systémique d'investigation d'une réalité entraîne donc les acteurs dans un processus continual d'apprentissage.

1.3 SES ETAPES

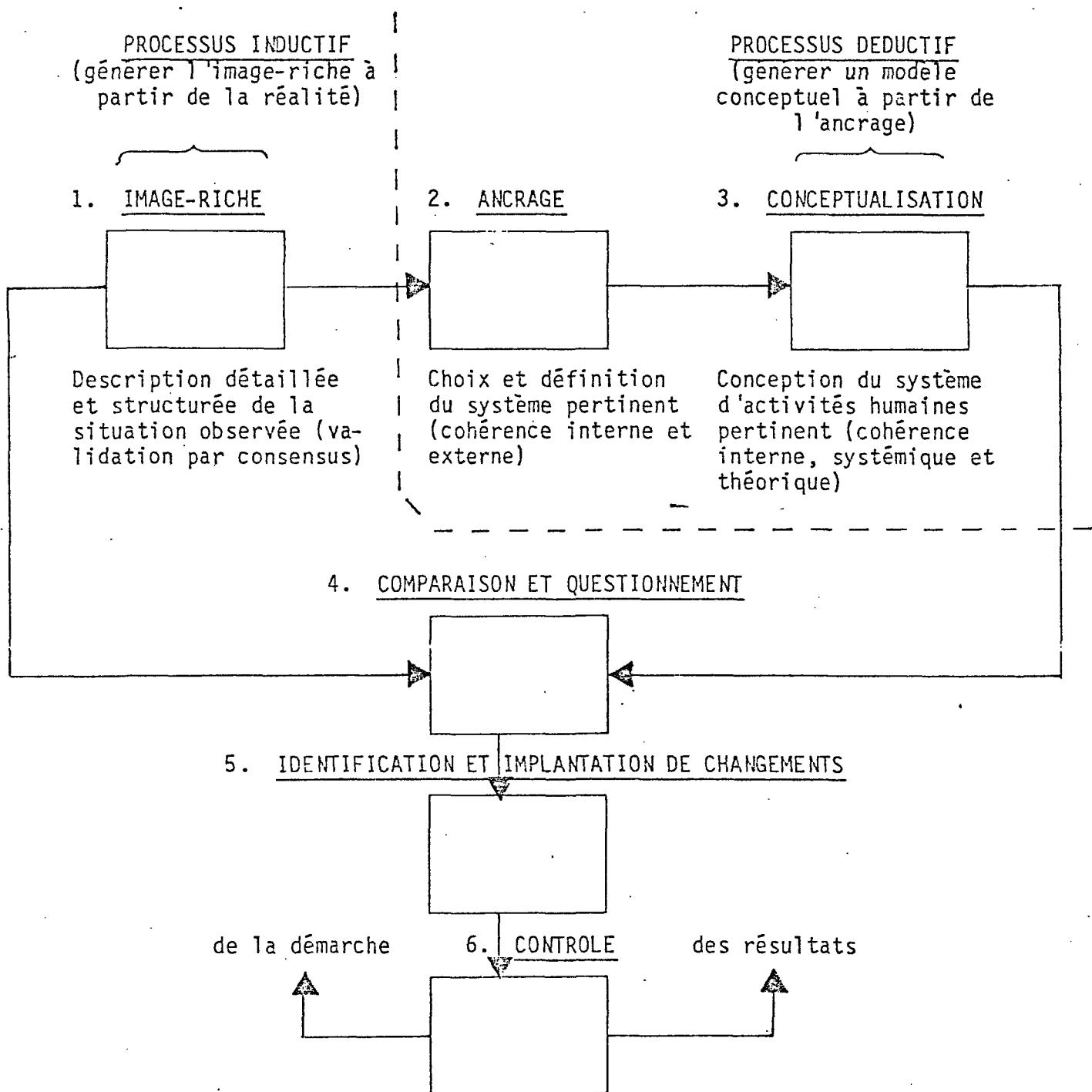
Regardons maintenant le contenu des différentes étapes de la méthodologie de diagnostic-intervention. Le schéma 1 de la page 11 présente une vue générale de l'ensemble de la méthodologie. Avant de commencer à réaliser ces étapes, il importe de bien identifier les individus impliqués et leur rôle dans la démarche: le client, le chercheur, les décideurs et les acteurs.

1.3.1 Image-riche

L'étude d'une organisation commence par une expression écrite de la réalité observée. A l'aide de règles de simplification du réel perçu, on effectue d'abord une description structurée et détaillée de la situation. On présente l'entreprise, son environnement, ses structures, son processus, son climat (concordance entre structures et processus), ses valeurs et sa philosophie. On décrit la situation en tenant compte des perceptions des acteurs, et sans se servir de notions de système. Cette image-riche doit permettre de faire ressortir des angles possibles d'intervention et de sélectionner celui qui sera privilégié. On la valide ensuite par consensus avec les acteurs concernés.

Pour réaliser l'image-riche du programme GGCC, je suis d'abord entré en contact avec les différents acteurs du programme GGCC. Je me suis identifié, j'ai présenté le mandat reçu, les objectifs, la

SCHEMA 1

METHODOLOGIE DE DIAGNOSTIC-INTERVENTION

NOTE: Les étapes à gauche des pointillés sont exécutées dans le monde réel. Les étapes à leur droite sont des élaborations théoriques.

méthodologie de l'intervention et mes attentes envers eux. Ayant obtenu l'assurance de leur collaboration, j'ai demandé à consulter la documentation existante sur leurs activités. J'ai lu ces documents et préparé une grille d'entrevue semi-structurée en quatre thèmes: survol historique, activités, mode d'organisation et environnement. J'ai ensuite procédé à des entrevues individuelles avec les différents acteurs. J'ai commencé par rencontrer dans leur milieu les acteurs encadrant l'expérience au niveau provincial et au niveau régional. J'ai procédé à plusieurs entrevues avec ces acteurs-clés du programme GGCC. J'ai ensuite rencontré la moitié des responsables des GGCC de niveau local.

A l'aide de mes rapports d'entrevues et de l'ensemble de la documentation reçue des différents acteurs, je me suis ensuite attelé à la tâche d'identifier les liens qui se dégageaient dans cette masse d'information, de structurer cette information et de rédiger la description structurée des trois niveaux du programme GGCC. L'angle d'intervention privilégié est (on verra plus loin pourquoi) le support au développement et à la gestion des coopératives de travailleurs. J'ai fait valider un premier rapport descriptif par les principaux acteurs du programme GGCC en 1983. L'année suivante, j'ai maintenu un contact avec ces acteurs, de façon à les informer de l'évolution de mes démarches et à pouvoir mettre l'image-riche à jour au moment de la comparaison.

1.3.2 Ancrage

L'angle d'intervention privilégié étant déterminé, on peut ensuite choisir un système d'activités humaines dont il serait pertinent de faire la définition et la conceptualisation pour étudier l'organisation observée. Le choix de ce système doit être fait en concertation avec les acteurs concernés. Il n'est pas ultimement compromettant puisqu'on peut le changer en cours de route s'il n'est pas aussi utile que prévu. Si les acteurs n'arrivent pas à un consensus, on peut choisir plusieurs systèmes. La définition d'un système choisi constitue une représentation condensée de la nature fondamentale de ce système.

On procède à une validation interne du système défini en vérifiant s'il respecte les six critères de cohérence avec la notion de système d'activités humaines: propriétaire, environnement, client, processus de transformation (coeur de la définition), acteur et point de vue. On procède à une validation externe en s'assurant que la définition correspond aux préoccupations des acteurs. La constitution de l'ancre est une étape très importante de la méthodologie puisqu'il conditionne fortement le type d'améliorations qui sera envisagé. L'ancre nous fournit un angle de départ pour aborder l'étude d'une situation complexe. Il tient compte de l'interprétation des acteurs. Il peut promouvoir un consensus comme orchestrer un conflit, en précisant les divergences entre acteurs et en favorisant la communication.

La constitution d'un ancrage a été relativement facile, dans l'étude du programme GGCC, puisque les acteurs ont la même vision du support au développement et à la gestion des coopératives de travailleurs. J'ai choisi, défini et validé un système qui respecte les préoccupations des acteurs et la notion de système d'activités humaines: le "Système régional permanent de support au développement et à la gestion des coopératives de travailleurs".

1.3.3 Conceptualisation

La conceptualisation du système d'activités humaines est un exercice de type déductif. On construit un modèle à partir de la définition présentée dans l'ancrage. Ce modèle doit contenir toutes les activités nécessaires pour rencontrer la définition du système et pour effectuer les transformations décrites dans cette définition et nécessaires au bon fonctionnement du système. On se demande ce que le système doit faire pour être le système nommé dans la définition. On rassemble l'ensemble des activités nécessaires et on les structure dans une séquence logique. Ces activités doivent pouvoir être effectuées directement par un acteur. On relie ces différentes activités par les flux appropriés. On peut ensuite compléter le modèle en changeant de niveau de résolution de problème et en allant plus loin dans le détail du contenu des activités.

Un examen de la littérature et des expériences pertinentes peut alimenter la conceptualisation du modèle. On se garde toutefois d'intégrer au modèle l'observation de la réalité effectuée dans l'image-riche. Sinon, la comparaison entre le modèle et la réalité n'apportera pas un

nouvel éclairage. Ce modèle sert en effet de cadre de référence pour questionner la réalité observée. Il n'a pas de prétention normative, prescriptive ou idéalisante. Ce n'est pas un modèle à planter. C'est un modèle exploratoire.

Une fois le modèle construit, on s'assure ensuite de sa validité en vérifiant s'il présente les qualités nécessaires pour constituer un bon instrument de questionnement de la réalité observée. On ne parle alors pas en terme de validité et d'invalidité, mais en terme de validité défendable ou moins défendable. Le modèle doit d'abord présenter une cohérence interne: il doit organiser ses activités en fonction de ses objectifs. Il doit de plus présenter une cohérence systémique, c'est-à-dire respecter les exigences d'un système d'activités humaines, afin de ne pas être inutile lors de la comparaison avec la réalité.

Voici donc les caractéristiques à respecter: 1) il doit avoir une mission; 2) il doit avoir des mesures de performance et des mécanismes de contrôle; 3) il doit avoir des preneurs de décision et un système de prise de décision; 4) il doit avoir des composantes elles-mêmes systèmes; 5) ses composantes doivent présenter un certain degré d'inter-relation, afin que des effets puissent se transmettre à travers le modèle; 6) il doit exister dans un système plus large et/ou un environnement avec lesquels il échange; 7) il doit avoir une frontière définie par les limites à l'intérieur desquelles le preneur de décision a le pouvoir de produire une action; 8) il doit avoir des ressources et 9) il doit avoir une certaine garantie de stabilité.

Le modèle doit enfin présenter une cohérence théorique; c'est-à-dire tenir compte des différentes notions théoriques identifiées lors de l'examen de la littérature et des expériences pertinentes.

Dans l'étude du programme GGCC, la conceptualisation du "Système régional permanent de support au développement et à la gestion des coopératives de travailleurs" a été faite en fonction de la définition présentée dans l'ancrage. J'ai d'abord procédé à un examen approfondi de la littérature et des expériences pertinentes aux coopératives de travailleurs et aux processus d'aide à la création et d'aide à la gestion d'entreprises coopératives. J'ai identifié les activités de base nécessaires au système. J'ai tracé un premier schéma structurant ces activités dans une séquence logique. J'ai ensuite ressorti pour chaque activité toute l'information disponible dans la littérature et les expériences. J'ai réajusté le modèle avec la nouvelle information. J'ai ensuite rédigé le détail du contenu de chacune des activités. J'ai finalement validé ce modèle pour sa cohérence interne, systémique et théorique.

1.3.4 Comparaison et questionnement

Une fois le modèle systémique conceptualisé, on le compare avec l'image-riche de l'organisation étudiée. Cette étape de comparaison concrétise l'hypothèse de base de la méthodologie selon laquelle les concepts systémiques (en particulier les systèmes d'activités humaines) apportent

une façon de mieux saisir la complexité de la réalité. La comparaison et le questionnement qui en découlent ont pour objectifs de générer un débat à propos du changement et d'identifier des changements potentiels à apporter. Si le modèle ne permet pas une comparaison satisfaisante, on formule une autre définition et on développe un autre modèle.

On utilise le modèle conceptuel comme cadre théorique de référence pour étudier la réalité. On peut ainsi se demander en quoi le modèle est différent de la réalité et pourquoi. Ce mode de comparaison permet d'identifier des différences majeures. On peut aussi utiliser le modèle comme source de questions à poser à la réalité et dont les réponses pourront éclairer la situation. On peut examiner le passé et regarder ce qui serait arrivé si le modèle avait été implanté. Cette façon de procéder est très délicate, car les acteurs peuvent facilement interpréter les différences comme des reproches. On peut construire un modèle conceptuel à partir de la réalité, mais dans les termes du modèle conceptuel systémique. On peut alors identifier et expliquer les différences et tenter d'induire l'ancrage que le modèle de la réalité sous-tend. On peut combiner ces différentes méthodes de comparaison. Dans les cas de création d'une organisation, on compare le modèle avec les attentes des acteurs et on identifie les omissions.

Pour comparer le modèle conceptuel systémique avec le programme GGCC, on a utilisé deux méthodes. On a d'abord comparé le modèle avec la réalité en identifiant certaines différences. On a ensuite utilisé le modèle comme source de questions à poser à la réalité.

1.3.5 Identification et implantation de changements

La comparaison et le questionnement permettent d'apporter un nouvel éclairage à la situation. On organise ensuite une discussion entre les acteurs concernés et intéressés à améliorer la situation. On cherche à identifier des changements possibles au niveau des structures (éléments statiques de l'organisation), au niveau des processus (éléments dynamiques de l'organisation) et au niveau des attitudes (toutes les caractéristiques comprises dans la conscience individuelle ou collective des humains de l'organisation).

Parmi ces changements possibles, on sélectionne ceux qui répondent à ces deux critères: ils doivent être faisables, compte tenu des ressources disponibles; et ils doivent être désirables, compte tenu du contexte humain de la situation. Il vaut mieux envisager de modestes changements faisables et désirables que de tenter de révolutionner les activités et de se retrouver plus tard avec des problèmes d'implantation.

Les changements de structure et de processus sont relativement faciles à planter par ceux qui ont l'autorité et la volonté. Les changements d'attitude sont plus délicats à traiter. Ils peuvent impliquer un développement des connaissances des acteurs, un changement de comportement, d'attente ou d'influence. L'activité d'implantation consiste à construire un pont entre ce qui est et ce qui pourrait être. On peut développer une stratégie d'implantation en fonction du contexte présent dans l'organisation.

Dans une situation observée relativement structurée, on peut envisager d'implanter carrément le modèle conceptuel développé. Dans une situation observée semi-structurée, on peut envisager d'implanter en partie les différences entre le modèle et la réalité. Dans une situation observée non-structurée, on n'implante aucun élément du modèle. Celui-ci permet d'organiser entre les acteurs un débat structuré sur la situation problématique nébuleuse et d'envisager ainsi quelques changements à implanter.

Dans l'étude du programme GGCC, l'étape d'identification et d'implantation des changements a été intégrée dans une section nommée "pistes d'opérationnalisation" où on propose aux acteurs un mode d'utilisation des outils présentés: image-riche, modèle conceptuel, comparaison et questionnement. On leur transmet des réflexions favorisant l'identification et l'implantation de changements faisables et désirables pour améliorer la situation ou pour reproduire l'expérience dans d'autres régions. On les invite à utiliser et à adapter dans leur propre région les instruments que la méthodologie de diagnostic-intervention a permis de développer.

1.3.6 Contrôle

Après implantation des changements, on vérifie s'ils améliorent effectivement la situation. On examine de plus si les instruments acquis lors de cette démarche sont satisfaisants. Ces instruments pourront être

perfectionnés et réutilisés périodiquement pour améliorer de nouveau la situation. Ce processus d'amélioration devient alors, pour les acteurs, un processus continu d'apprentissage.

Dans cette étude sur le programme GGCC, le contrôle des résultats et de la démarche pourra être effectué dans chaque région par les acteurs, après opérationnalisation des activités de changement découlant des réflexions transmises par le chercheur.

- - - - -

Il n'est pas nécessaire d'effectuer séquentiellement et dans l'ordre les étapes 1 à 6 de la méthodologie. Bien que la plupart des études débutent par l'image-riche, on peut itérer fréquemment et travailler simultanément sur plusieurs étapes. Ce qui importe, c'est le contenu de chaque étape et leurs relations entre elles.

L'étude systémique du programme GGCC a utilisé de façon relativement séquentielle les activités 1 à 6 de la méthodologie de diagnostic-intervention.

CHAPITRE II
"IMAGE-RICHE" DE LA SITUATION

Cette image-riche est principalement constituée d'une description structurée et détaillée du programme GGCC tel qu'il s'est déroulé durant ses deux premières étapes, de janvier à décembre 1983. Cependant, elle contient aussi des sections (sections 2.3, 2.5 et 2.7) qui nous permettent de suivre son évolution de décembre 1983 au printemps 1984, après le début des troisième et quatrième étapes. Ces sections de mise à jour ne tracent toutefois qu'un bref tableau permettant de bien saisir les principaux éléments qui ont été enlevés, modifiés ou rajoutés à la problématique présentée pour l'année 1983.

2.1 PORTRAIT GLOBAL DU PROGRAMME GGCC

2.1.1 Survol historique

La petite histoire du programme GGCC débute en 1982 quand le Conseil des Ministres du gouvernement du Québec demande à chaque ministère de dégager des avenues possibles de développement de l'emploi par le biais de programmes de création d'emploi temporaires, afin de mieux faire face à la crise économique et aux problèmes de chômage qui en découlent. La Direction des coopératives (DDC) y voit alors une opportunité de faire avancer un dossier qu'elle identifie comme prioritaire depuis quelques

avancer un dossier qu'elle identifie comme prioritaire depuis quelques années: le développement des coopératives de travailleurs.

Le sous-ministre associé aux coopératives confie donc au responsable du dossier des coopératives de travailleurs à la DDC, le mandat de concevoir et d'opérationnaliser un programme expérimental qui ferait le lien entre les exigences administratives du ministère du Travail et de la Main-d'oeuvre et les préoccupations de la DDC. Ce programme créerait des emplois temporaires orientés vers le développement d'emplois permanents par la promotion de la formule coopérative de travailleurs et la création d'organisations de ce type. La DDC soumet donc un premier programme GGCC d'une durée de 20 semaines. Ce programme est alors accepté.

S'inspirant largement de l'expérience des "Groupes de ressources techniques" (GRT) en habitation coopérative québécoise ainsi que de celle des "Boutiques de gestion" en France, la DDC développe le concept de "Groupes de gestion coopératifs et communautaires" (GGCC). Ces GGCC sont alors composés de quatre personnes (un responsable, deux conseillers techniques et une secrétaire) travaillant dans leur milieu respectif pour informer, conseiller et assister techniquement des groupes désireux de se constituer en coopératives de travailleurs. Ils ont aussi comme mandat d'apporter, à l'occasion, une aide à la constitution d'entreprises communautaires.

Considérant l'importance de redonner l'initiative au milieu, la DDC contacte trois organismes régionaux déjà impliqués dans le secteur coopératif afin qu'ils agissent comme fiduciaires pour les sommes versées et comme mandataires pour l'exécution du programme dans leur région. Après signature d'une convention avec la DDC, ils deviennent alors les "parrains" régionaux du programme GGCC. La DDC s'engage un coordonnateur provincial et chacun des trois organismes "parrains" s'engage un coordonnateur régional chargé d'embaucher le personnel, d'organiser et de superviser les GGCC dans leur région. Dix-sept GGCC sont rapidement formés en janvier 1983, répartis dans trois régions du Québec: quatre au Saguenay-Lac St-Jean, neuf dans la région de Québec et quatre dans l'Outaouais.

En juin 1983, ce programme temporaire est renouvelé pour une autre étape de 20 semaines, à cause, semble-t-il, de ses performances de sensibilisation de la population à la formule coopérative de travailleurs et de création d'emplois coopératifs permanents. Le programme GGCC demeure alors sensiblement le même: il se situe toujours à l'intérieur d'un programme de création d'emplois temporaires. Le nombre de GGCC passe cependant de 17 à 15, des groupes étant retranchés dans la région de Québec. Cette deuxième étape prend fin en décembre 1983.

La DDC, envisageant un transfert progressif vers un programme permanent, fait dégager des fonds gouvernementaux afin de continuer l'expérience à l'extérieur des programmes de création d'emplois temporaires, mais sur une base plus réduite. On conserve une vingtaine d'employés au lieu des soixante-douze engagés initialement en janvier 1983. Dans

chacune des trois régions, on réorganise les structures de fonctionnement pour cette troisième étape. Au Saguenay-Lac St-Jean, cinq employés sont regroupés au sein d'un GGCC régional basé à Chicoutimi. Dans la région de Québec, on conserve trois GGCC locaux, mais leur nombre d'employés passe de quatre à trois. Dans l'Outaouais, cinq employés travaillent dans un GGCC régional localisé à Hull.

Depuis le début d'avril 1984, ce qu'il est convenu d'appeler officieusement le "programme GGCC" s'est assuré un financement lui permettant de continuer ses opérations dans les trois régions pour une quatrième étape d'une durée d'un an. La DDC continue aujourd'hui ses démarches vers la permanence des GGCC et vers la mise sur pied de nouvelles unités GGCC dans les autres régions du Québec.

2.1.2 Activités

Les activités fondamentales du programme GGCC consistent à faire la promotion et le développement des coopératives de travailleurs, en vue de la création d'emplois "coopératifs" permanents. Plusieurs activités précédent, suivent ou se déroulent parallèlement à ces activités fondamentales. Dans les parties qui suivent, nous examinerons plus en détail les différentes activités du programme GGCC effectuées à différents niveaux. Contentons-nous pour l'instant de les nommer et de les énumérer d'une façon séquentielle:

- concevoir l'ensemble du programme
- mettre sur pied un encadrement provincial et régional

- implanter des GGCC
- supporter leurs activités
- faire l'inventaire des ressources du milieu pertinentes au programme GGCC
- diffuser de l'information sur les services des GGCC
- faire la promotion de la formule coopérative de travailleurs
- accueillir les groupes promoteurs de différents projets
- aider à la formulation et au cheminement de projets de type coopérative de travailleurs
- mettre les groupes promoteurs de ce type de projet en relation avec les organismes concernés
- aider à la gestion des coopératives de travailleurs
- faire la promotion de "l'achat chez soi"
- contrôler le déroulement des opérations

Tout au long des quatre étapes du programme GGCC, le type d'activité effectué demeure sensiblement le même. Cependant, les méthodes et les outils de travail changent. Ils sont développés, améliorés et rodés. On peut parler d'une "professionnalisation" des activités.

2.1.3 Environnement

2.1.3.1 Le développement de coopératives de travailleurs

Mis à part le cas de l'imprimerie coopérative Harpell, fondée en 1945, la présence de coopératives de travailleurs est relativement récente

au Québec. Les travaux de Benoît Tremblay et d'Yves Paque (voir bibliographie) démontrent que c'est à partir de la deuxième moitié des années 1970 qu'on peut véritablement parler de l'émergence d'un secteur des coopératives de travailleurs au Québec.

Les problèmes économiques actuels, avec le haut taux de chômage qu'ils entraînent, contribuent sûrement à accélérer l'émergence d'un secteur coopératif qui aide des travailleurs à se créer un emploi. Tremblay identifie dès 1980 quatre types de conditions d'émergence des coopératives de travailleurs: le sous-développement micro-régional, les fermetures d'usine et les successions d'entrepreneurs-propriétaires, la transformation de l'exercice de certains métiers pouvant être réorganisés à l'intérieur des coopératives (ex.: artisans) et l'expérimentation d'un autre mode de travail par les jeunes et les femmes. En 1983, Paque regroupe autour de deux axes les facteurs pouvant expliquer cette émergence. Il y a d'abord les ruptures d'activités, qui ont entraîné des reprises d'entreprises, et la création de coopératives d'aménagement intégré des ressources et de petites coopératives de chômeurs. Il y a ensuite la recherche d'un nouveau mode de travail qui se concrétise surtout, selon lui, dans des fermes coopératives, des coopératives de divertissement et de loisirs et des coopératives de "professionnels", offrant des services d'animation et de communication.

Le secteur des coopératives de travailleurs est donc actuellement en plein développement. Depuis 1980, il est considéré par la DDC comme une formule d'avenir pour l'économie du Québec. Plusieurs

organismes sont impliqués plus ou moins directement dans la consolidation et/ou le développement de ce type de coopératives.

2.1.3.2 Les intervenants impliqués dans le développement du secteur

La Direction des coopératives (organisme gouvernemental québécois rattaché depuis octobre 1983 au ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme) offre des services juridiques et techniques aux coopératives existantes ou en voie de formation. Elle administre la nouvelle loi sur les coopératives entrée en vigueur le 21 décembre 1983 et révisée durant l'été 1984. Le Conseil de la coopération du Québec (CCQ), porte-parole officiel du mouvement coopératif auprès du gouvernement, fait réfléchir les groupes promoteurs sur leur projet coopératif. La Société de développement des coopératives (SDC) est impliquée en 1983 dans le financement de plus de 50 coopératives de travailleurs.

Depuis juin 1981, le Comité provincial des coopératives ouvrières de production, de travail et de pré-coopératives travaille à créer des liens entre les organisations de ce type. Différents programmes et organismes gouvernementaux d'aide technique et financière au développement économique et à la création d'emplois sont potentiellement accessibles aux

coopératives de travailleurs. Certaines boîtes de consultants commencent à offrir leurs services à ces organisations. Quelques professeurs d'université se penchent sur la recherche de moyens pour développer ce secteur. Plusieurs intervenants participent donc au développement des coopératives de travailleurs (voir schéma 2, page 29).

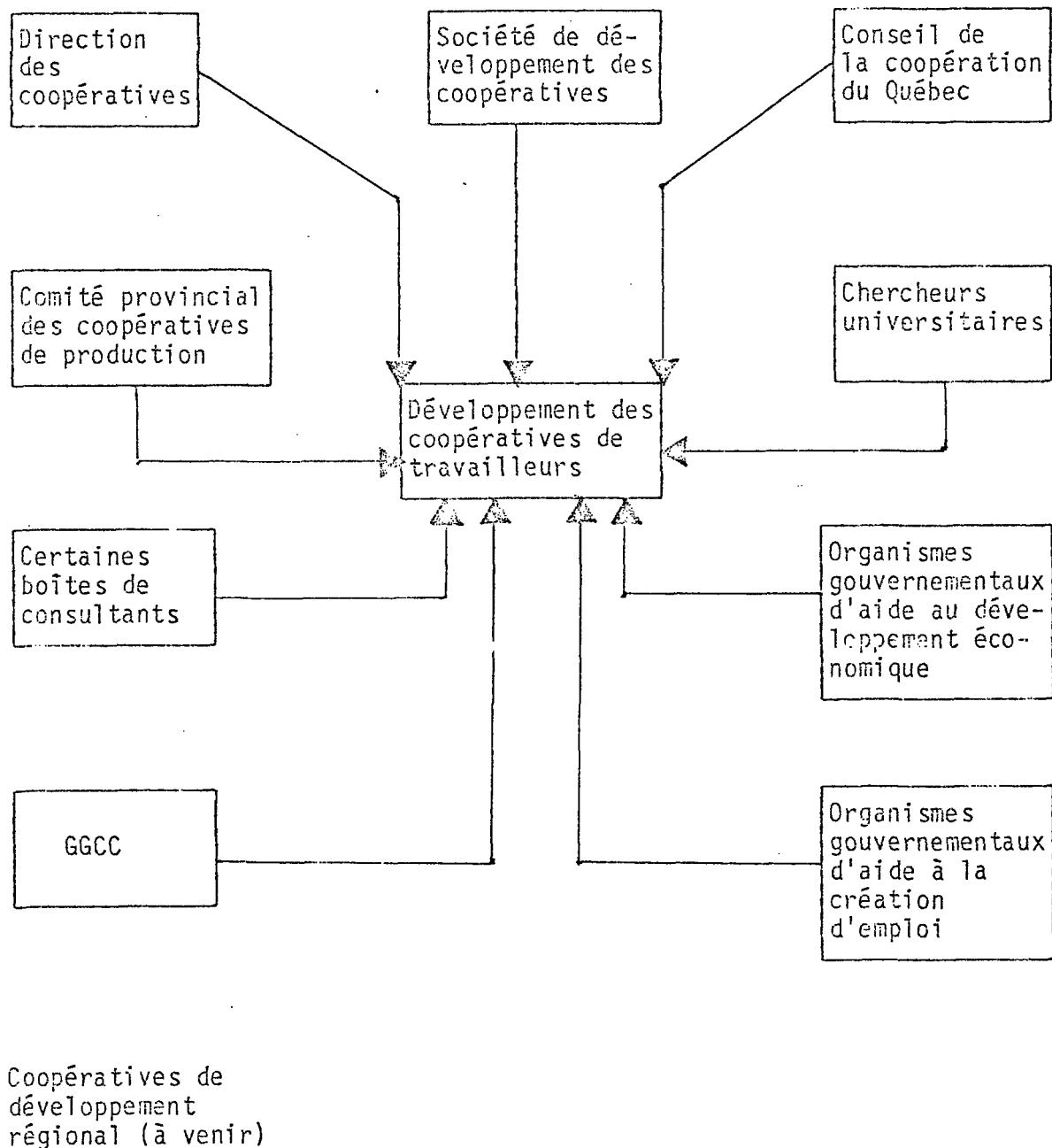
Les GGCC sont donc de nouveaux intervenants dans le développement de ce secteur. Ils doivent organiser leur action en fonction des besoins de leur milieu et du rôle des intervenants déjà présents dans ce milieu. La DDC envisage la transmission du parrainage des GGCC à des "coopératives de développement régional" qui regrouperaient la majorité des coopératives de tous les secteurs dans une région donnée.

2.1.4 Mode d'organisation du programme GGCC

2.1.4.1 Organisation du travail

Le sous-ministre associé aux coopératives a un rôle dans la première conception, dans l'élaboration de la philosophie et des principes moteurs du programme GGCC. Le responsable administratif du programme au sein de la DAC participe à la conception et voit à l'opérationnalisation du programme. Ce responsable, lui aussi employé du gouvernement, supervise le coordonnateur provincial du programme qui voit à maintenir un lien entre les différentes régions et la DAC.

SCHEMA 2
INTERVENANTS IMPLIQUES DANS LE DEVELOPPEMENT DES
COOPERATIVES DE TRAVAILLEURS



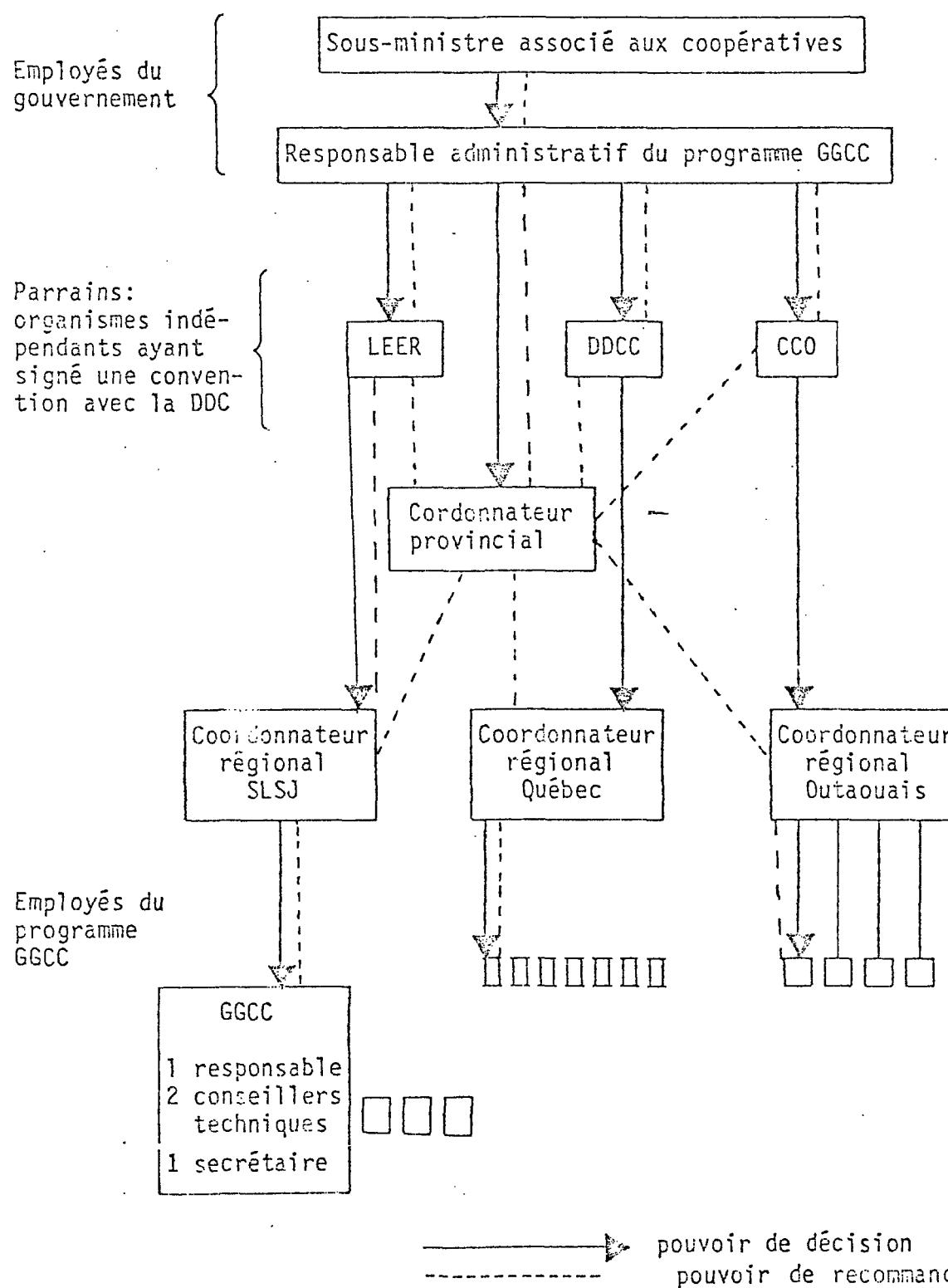
Dans chacune des trois régions, l'organisme parrain prend en charge la réalisation concrète du programme. Chacun de ces parrains s'engage un coordonnateur régional qui a comme mandat de mettre sur pied les GGCC, de leur offrir un support et de contrôler le déroulement des opérations du programme dans sa région. Peu de contacts directs ont lieu entre les trois coordonnateurs régionaux, de sorte que chaque région développe ses propres modes de fonctionnement, à l'intérieur des cadres généraux du programme.

Dans les localités choisies par le parrain et le coordonnateur régional et sous l'autorité de ce dernier, les GGCC font le travail à la base, soit la promotion et le développement de coopératives de travailleurs. Cette trop brève description des différentes tâches des niveaux provincial, régional et local sera reprise de façon plus détaillée ailleurs dans ce rapport. Le schéma 3 (page 31) présente l'organigramme global du programme GGCC en 1983.

2.1.4.2 Ressources

Les ressources humaines du programme GGCC sont de trois types: les employés gouvernementaux (sous-ministre associé aux coopératives, responsable administratif du programme et autres employés de la DAC), les membres des organismes parrains actifs dans le programme GGCC et les employés du programme GGCC (72 dans la première étape, 64 dans la seconde et 20 dans les troisième et quatrième étapes).

SCHEMA 3
ORGANIGRAMME DU PROGRAMME GGCC EN 1983



Le programme GGCC s'inscrivant dans la lignée des programmes de création d'emplois temporaires, ses employés étaient donc choisis parmi les candidats sans emploi référencés par Travail-Québec. La plupart de ces employés étaient des bénéficiaires de l'aide sociale. Une attention particulière a été portée au choix des coordonnateurs qui jouent un rôle clé dans le déroulement du programme. Ce sont d'ailleurs ceux-ci qui ont procédé à l'engagement de la plupart des employés des GGCC. Ces derniers étaient souvent des gens ayant une formation collégiale ou universitaire en administration ou en sciences humaines, mais possédant généralement très peu d'expérience du marché du travail. En décembre 1983, dès le démarrage de la troisième étape, le programme GGCC sort des cadres d'un programme de création d'emplois temporaires. Les nouveaux GGCC sont alors formés des meilleurs éléments des deux premières étapes, parfois renforcés par des ajouts provenant d'un recrutement averti.

Durant les deux premières étapes, les ressources financières du programme GGCC proviennent d'une enveloppe globale accordée à la DDC par le Conseil du Trésor, en accord avec le ministère du Travail et de la Main-d'œuvre (410 000 \$ pour la première étape et 336 000 \$ pour la seconde). Quatre-vingt pour cent de cette enveloppe est affectée au paiement des salaires (en moyenne 215 \$ par semaine). Le reste doit servir à couvrir les frais de déplacement. Depuis avril 1984, le financement du programme est assuré pour un an par une enveloppe globale de 582 000 \$ reçue du Conseil du Trésor et répartie par la DDC entre les trois régions.

Avant le début de la troisième étape, les ressources logistiques du programme GGCC (locaux, matériel de bureau, téléphone, papeterie, etc.) étaient généralement fournies gracieusement par des organismes du milieu, car le programme ne prévoyait pas de budget à cet effet. Les GGCC disposent maintenant d'un budget leur permettant de se louer un local et d'acquérir les équipements nécessaires.

2.1.5 Climat organisationnel

Si on regarde d'un côté les activités du programme GGCC et de l'autre le mode d'organisation de ses activités durant les deux premières étapes, on se rend compte qu'il y a parfois divergence entre les deux. Les activités sont orientées par la DDC vers la promotion et la création de coopératives de travailleurs, alors que le véhicule organisationnel est un programme de création d'emplois temporaires. Le programme GGCC court alors deux lieux à la fois, deux objectifs difficiles à concilier: faire travailler pendant 20 semaines des gens sans emploi, pour les réintègrer sur le marché du chômage et faire de la création d'entreprises dans un secteur nouveau, ce qui exige une grande compétence de ses employés. On paie peu des gens généralement sans grande expérience et on leur demande de se comporter sur une base temporaire en expert du développement coopératif. Voilà qui ne va pas sans créer des tensions au sein des GGCC et du scepticisme de la part de certains organismes. Durant les étapes suivantes, le renforcement du personnel des GGCC, sa meilleure rémunération et de meilleures conditions physiques de travail ont contribué à régler ces problèmes de climat et d'efficacité.

2.2 NIVEAU PROVINCIAL DU PROGRAMME GGCC EN 1983

2.2.1 Survol historique

On a vu que le programme GGCC origine d'un organisme provincial: la Direction des coopératives (DDC). En 1978, elle participe à un voyage d'étude en France et en Espagne sur "les coopératives ouvrières de production, les coopératives forestières et les coopératives industrielles". En 1980, suite à la Conférence socio-économique sur la coopération (le "Sommet sur la coopération"), le nouveau sous-ministre associé aux coopératives présente la coopérative ouvrière de production comme une formule d'avenir pour le Québec. Il prévoit alors un important développement de ce côté et mentionne que la DDC met maintenant l'accent sur la formation de nouvelles coopératives. Par la suite, la DDC a produit plusieurs textes où on peut retrouver sa philosophie quant au développement des coopératives de travailleurs. Cette philosophie a une grande importance lors de l'élaboration des principes moteurs du programme GGCC. Examinons donc les différents éléments de cette philosophie, avant de continuer le survol historique du programme GGCC au niveau provincial.

LA DDC ET LES COOPERATIVES DE TRAVAILLEURS

- La situation économique difficile est propice à l'éclosion de projets coopératifs.

- Le développement régional est une formule qui colle à la réalité économique.
- La pénétration des PME dans le secteur de la transformation est la voie de l'avenir vers ce développement régional.
- La PME coopérative, étant orientée vers des intérêts régionaux, étant inaliénable et permettant une prise en main par ses membres va devenir le choix des citoyens pour se procurer des services et de l'emploi.
- Face à un haut taux de chômage, la priorité doit être accordée aux entreprises coopératives qui créent le plus d'emplois. La coopérative de travailleurs apparaît comme le type d'entreprise à privilégier. C'est cependant un modèle nouveau au Québec, mais qui se situe dans un contexte où on envisage de plus en plus la participation du travailleur dans l'entreprise.
- Une coopérative de travailleurs doit respecter certains principes. Elle est la propriété de ses travailleurs qui exploitent l'entreprise. Elle vise la prise en main de l'entreprise par ses membres qui peuvent alors l'autogérer. Ils se partagent les revenus de l'entreprise selon les règles d'action coopérative. Le travail de chaque coopérateur est rémunéré en fonction du rendement de son entreprise. Il ne reçoit pas de salaire, mais une avance hebdomadaire sur le revenu anticipé de la coopérative. Cette avance correspond à peu près au montant des salaires payés dans les entreprises capitalistes.

En fin d'année, les surplus, s'il y en a, sont en partie versés à la réserve générale impartageable (au moins 20% des surplus y sont affectés) et en partie retournés aux travailleurs sous la forme d'une rétention proportionnelle au travail mis par chaque membre dans la coopérative. Le recrutement doit être fait en fonction du potentiel de travail de l'entreprise et des connaissances techniques nécessaires à son fonctionnement. Le membre doit financer entre 30% et 35% des investissements de l'entreprise. Il en paie une partie comptant et une partie à terme par une retenue de 5% ou plus sur ses avances. La coopérative n'engage pas de salariés, sauf dans les cas où il y a un surplus de travail occasionnel ou saisonnier, ou lors d'une expansion de ses activités.

Dans ce dernier cas, le salarié deviendra membre après une période de probation. Les surplus réalisés par l'entreprise coopérative avec ses travailleurs non-membres doivent être versés à la réserve générale et non redistribués entre les membres. L'écart des revenus entre les membres est généralement atténué par rapport à l'entreprise traditionnelle. En cas de nécessité de mise à pied temporaire, il y aura rotation entre les membres. La coopérative doit procéder à des licenciements s'il y a diminution permanente de son activité. Ces licenciements doivent être effectués en tenant compte de l'ancienneté, ou par tirage au sort.

Pour créer ces coopératives, il faudra recréer des marchés, en modifiant les habitudes et les comportements des consommateurs et en

faisant la promotion de la "production chez nous pour l'achat chez nous". Ces coopératives doivent s'attaquer au secteur manufacturier pour satisfaire les marchés locaux, régionaux et provincial.

- Le premier handicap au développement de ces coopératives est le fait que les travailleurs eux-mêmes s'identifient comme de simples salariés incapables de faire fonctionner une entreprise. Le second handicap est le peu de confiance accordé par différents organismes aux travailleurs qui veulent prendre en main leur entreprise.
- L'implantation de ces coopératives peut être accélérée par la création de conditions favorables (mesures incitatives et de soutien), par l'apport de ressources financières, techniques et professionnelles.
- La formation de groupes de ressources techniques multidisciplinaires opérant directement dans le champ pour conseiller les promoteurs de ce type de coopérative pourrait être le fer de lance pour mener à bien une telle opération.
- Il faut toutefois confier à la base la prise en main de sa destinée économique et éliminer le paternalisme bureaucratique qui est le mal du siècle.
- Confier temporairement l'implantation, le support et le contrôle de ces groupes de ressources techniques à des organismes régionaux impliqués

dans le secteur coopératif est un moyen d'éviter les pièges de la bureaucratisation.

- Il faudra éventuellement des structures permanentes d'encadrement régional de ces groupes par le milieu coopératif, afin de supporter leur fonctionnement, afin de s'assurer qu'ils travaillent bien au développement des coopératives de travailleurs respectant les règles d'action de ce type d'organisation, afin d'assurer un mouvement d'ensemble et d'éviter des distorsions de message et de contenu par des groupes locaux.

En 1982, la DDC est déjà engagée dans la voie du développement des coopératives de travailleurs lorsque se présente l'opportunité d'accélérer le processus par le moyen de ressources provenant d'un programme de création d'emplois temporaires. Consciente que ce n'est pas le moyen idéal, mais désireuse de profiter de l'occasion d'obtenir des fonds vers ses objectifs, la DDC soumet donc le programme GGCC au ministère du Travail et de la Main-d'œuvre et au Conseil du Trésor.

Une fois le programme accepté, la DDC signe des conventions avec les organismes régionaux contactés et intéressés à agir comme parrains. Elle prépare la formation des différents coordonnateurs et s'engage un coordonnateur provincial. Après une session de formation de deux jours, les coordonnateurs régionaux, engagés par les parrains, retournent dans leur région et mettent en branle la réalisation concrète du programme. A partir de ce moment, la DDC n'a plus qu'un rôle de supervision générale du

programme. Le responsable administratif du programme collabore activement avec le coordonnateur provincial pour régler tous les problèmes de rodage dans le cadre d'un démarrage très rapide du programme. Le coordonnateur provincial voit à maintenir un lien entre les différents intervenants du programme et la DDC tout au long des 20 semaines de la première étape.

En juin 1983, le programme est renouvelé pour une autre étape de 20 semaines. La DDC avait songé à apporter quelques changements suite aux recommandations des parrains (ex.: faire passer les GGCC de quatre à trois personnes). Faute de temps, le programme GGCC a été renouvelé pratiquement tel quel jusqu'en décembre 1983.

2.2.2 Activités

Ce survol historique nous donne une idée des activités provinciales nécessaires pour la mise sur pied du programme: élaboration de principes directeurs du développement des coopératives de travailleurs, conception du programme et négociation pour son acceptation, prise de contact et signature de conventions pour l'établissement de l'encadrement régional et provincial du programme, formation du personnel d'encadrement et règlement des problèmes de rodage en phase de démarrage.

Une fois le programme en marche, le niveau provincial voit à superviser le déroulement des opérations dans les trois régions, à maintenir un lien entre ces régions et avec lui, puis à mettre en relation ces régions avec certains intervenants. Pour ce, il communique fréquemment

(par téléphone, lettre ou rencontre) avec les intervenants du niveau régional. Il voit à leur rappeler les objectifs du programme, à s'informer sur les activités locales et à stimuler le dynamisme des troupes. Il participe parfois à des activités de relation publique (ex.: conférence de presse) afin de donner une plus grande crédibilité au programme GGCC dans la région. Il transmet au niveau régional et local de la documentation sur les coopératives et de l'information pertinente au bon déroulement du programme. Il facilite aussi certaines négociations pour obtenir la disponibilité de matériel logistique pour certains GGCC. Il informe différents intervenants externes sur le programme GGCC. Finalement, à partir des rapports du niveau régional, il effectue un contrôle du déroulement des opérations du programme GGCC.

2.2.3 Environnement

Au niveau provincial, l'environnement du programme GGCC se compose de différents éléments. Il y a d'abord les conseillers techniques de la DDC qui ont, entre autres, et parallèlement aux GGCC, le mandat d'aider les groupes désireux de se constituer en coopératives de travailleurs. Il y a aussi le ministère du Travail et de la Main-d'œuvre qui décide si un programme est accepté comme programme de création d'emplois temporaires. On retrouve le Conseil du Trésor qui a l'autorité pour effectuer des fonds aux différents programmes. On peut parler du ministère des Travaux publics qui, après entente avec le niveau provincial, prête du matériel à certains GGCC. On peut aussi mentionner tous les intervenants coopératifs

impliqués dans le développement de coopératives de travailleurs et plus ou moins directement en contact avec le programme GGCC (ex.: SDC, CCQ).

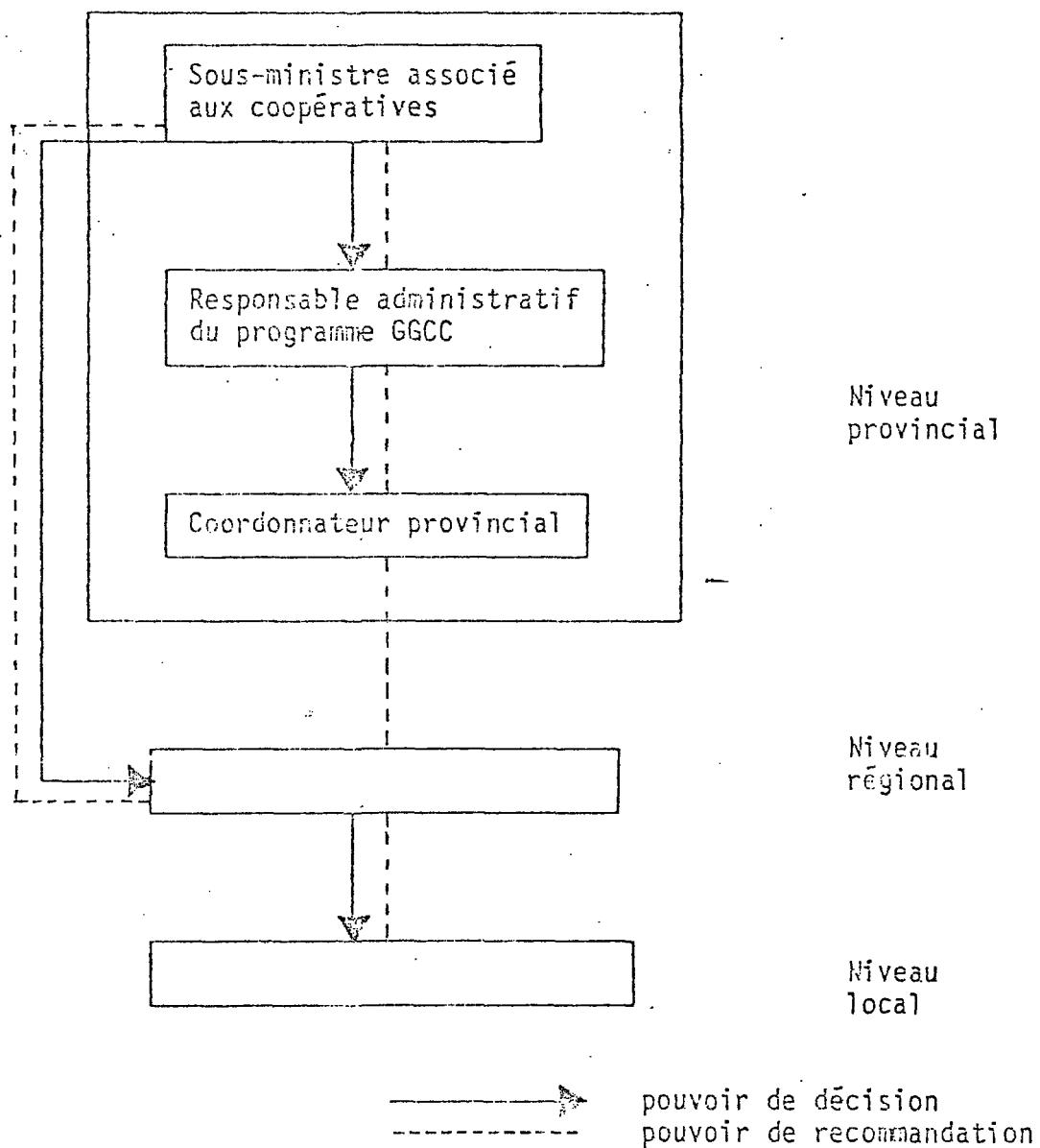
2.2.4 Mode d'organisation

Comme on l'a vu, la DDC a procédé à la conceptualisation, à l'opérationnalisation et à la supervision du programme. Elle a contacté des organismes régionaux pour qu'ils agissent à titre de parrains régionaux. Elle a engagé un coordonnateur provincial responsable de l'exécution des autres activités de niveau provincial. Le schéma 4 de la page 42 présente l'organigramme du niveau provincial en 1983.

Les ressources humaines du niveau provincial sont constituées d'employés du gouvernement (le sous-ministre associé aux coopératives, le responsable administratif du programme, les conseillers et le personnel de secrétariat de la DDC) et d'un employé du programme GGCC (le coordonnateur provincial), dont l'ensemble du temps et des énergies est consacré au programme. Les ressources financières proviennent de l'enveloppe accordée à la DDC par le Conseil du Trésor: 12 700 \$ pour chacune des deux étapes du programme dont 80% en salaire et 20% en frais de déplacement. Au niveau logistique, c'est la DDC qui fournit le local de travail du coordonnateur provincial, le matériel de bureau, le service téléphonique et l'accès au service de photocopie.

SCHEMA 4

ORGANIGRAMME DU NIVEAU PROVINCIAL DU PROGRAMME GGCC EN 1983



2.2.5 Climat organisationnel

Le coordonnateur provincial supervise un programme où 72 personnes, pour la plupart choisies parmi les bénéficiaires de l'aide sociale, sont chargées de faire de la promotion et de la création de coopératives de travailleurs. Au sein des locaux de la DDC, il est en contact avec les conseillers du service de la promotion des coopératives, fonctionnaires employés à la DDC avec, entre autres, le même mandat que les GGCC. Suite à un manque de clarification des tâches respectives en début de projet, des sources de tensions de deux ordres se sont développées. Tout d'abord les conseillers considéraient que les GGCC faisaient le travail à leur place. Ensuite, la tentation était forte pour eux de ne pas prendre suffisamment au sérieux ce groupe d'assistés sociaux, généralement sans grande expérience, et lancés dans un travail d'expert de façon temporaire.

Le responsable administratif a dû organiser des rencontres entre les intéressés afin de bien départager les responsabilités et d'harmoniser les relations. Le fait que le bassin de recrutement soit élargi, pour la deuxième étape, aux gens "sur le chômage", et que le personnel des GGCC se soit renforcé en terme de compétence, par une meilleure sélection du personnel, a aussi contribué à une meilleure collaboration entre les conseillers de la DDC et les employés du programme GGCC.

2.3 NIVEAU PROVINCIAL DU PROGRAMME GGCC EN 1984

En décembre 1983, la DDC engage un nouveau coordonnateur provincial et modifie son rôle. Il est maintenant rattaché au service de recherche et de développement de la DDC et est aussi affecté sur d'autres dossiers (ex.: coopératives de développement régional et coopératives d'habitation). Il intervient moins au niveau du support, les organismes de niveau régional ayant développé une plus grande autonomie.

La répartition des tâches, l'organigramme et les ressources du niveau provincial demeurent sensiblement les mêmes en troisième et quatrième étapes. Il raffine cependant ses outils de contrôle et resserre le contrôle administratif. La gestion provinciale du programme correspond plus aux règles de la fonction publique et aux normes du vérificateur. Les GGCC ayant précisé leur rôle, ayant acquis une certaine expertise et un statut plus permanent, une bonne collaboration est maintenue avec les conseillers techniques de la DDC.

2.4 NIVEAU REGIONAL DU PROGRAMME GGCC EN 1983

Au niveau régional, on parle d'encadrement des GGCC locaux. Examinons comment cet encadrement a été vécu en 1983 au sein de chacune des trois régions.

2.4.1 Le niveau régional au Saguenay-Lac St-Jean en 1983

2.4.1.1 Survol historique

Le Laboratoire d'études économiques régionales (LEER) a été contacté par la DDC à l'automne 1982 pour agir à titre de parrain du programme GGCC au SLSJ. Le LEER est un organisme sans but lucratif, une organisation de type scientifique à structure très souple, qui encadre les recherches de professeurs de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) concernant l'état et le développement économique de la région du Saguenay-Lac St-Jean (SLSJ). Il a été fondé il y a quelques années par un groupe de professeurs de l'UQAC. C'est une organisation autonome, ayant ses locaux à Chicoutimi et qui bénéficie du support logistique de l'UQAC.

Préoccupé par des questions de développement régional, considérant les coopératives comme des moyens naturels d'auto-développement régional et croyant que les GGCC peuvent être une forme intermédiaire de support public des plus compatibles avec la notion d'auto-développement régional, le LEER accepte d'être le parrain régional. Il voit dans ce projet deux types d'intérêts. Il y a d'abord l'impact socio-économique du programme. Non seulement il y a une création directe de 17 emplois temporaires (injection d'argent du gouvernement dans la région pour les salaires et les frais de déplacement), mais il y a aussi un effet de levier indirect (service au milieu par les GGCC, formation des employés du programme et des membres des groupes promoteurs, démarrage de projets

économiques viables et création d'emplois "coopératifs" permanents). Il y a ensuite l'intérêt scientifique du programme. On rejoint ainsi les pré-occupations de recherche du LEER: examiner l'expérience GGCC, en tirer des leçons et regarder ses liens avec l'auto-développement régional.

Le LEER signe donc une convention avec la DDC en janvier 1983. En tant que parrain et employeur régional du programme GGCC, il s'engage un coordonnateur régional qu'il installe dans ses locaux et avec lequel il effectuera la supervision générale. Ce coordonnateur se charge de la réalisation concrète du programme. Il implante rapidement des GGCC dans quatre localités de la région. Le coordonnateur planifie, organise, coordonne et contrôle les activités des GGCC implantés pendant la première étape de 20 semaines. Après une pause de deux semaines, après évaluation du personnel, relocalisation de deux GGCC et embauche d'un nouveau personnel, le programme redémarre dans la région pour une autre étape de 20 semaines, jusqu'en décembre 1983.

2.4.1.2 Activités

Le niveau régional a un rôle très important dans le déroulement du programme GGCC. Ses activités vont avoir un grand impact sur l'efficacité des GGCC. On trouvera à la page 51 un schéma général des activités de niveau régional. Regardons comment cela s'est concrétisé au SLSJ.

Le niveau régional voulait planter les GGCC dans de petites municipalités où les retombées économiques du programme GGCC seraient plus

marquées. Cependant, le recrutement d'un personnel possédant les qualités suffisantes pour les besoins du programme a généralement favorisé le choix de localités plus urbaines. Dans la première étape, on retrouve des GGCC à Dolbeau, Alma, Chicoutimi et Petit Saguenay. Dans la deuxième étape, Roberval et Jonquière remplacent les localités de Dolbeau et Petit Saguenay. Dans chacune de ces localités, le niveau régional doit trouver des locaux pour y installer les GGCC. Comme le programme ne prévoit pas de budget de location, il doit obtenir ces locaux gratuitement ou presque. Il réussit à les obtenir en s'adressant à des autorités municipales, à des caisses populaires et à des commissions scolaires, par la voie de contacts formels ou informels.

Pendant cette phase d'implantation des GGCC, le recrutement du personnel prend une bonne partie du temps et des énergies du niveau régional. Il doit se rendre dans chaque localité pour faire de la sélection de personnel aux centres locaux de Travail-Québec. Quelques facteurs rendent cette opération ardue. On recherche principalement des gens sans emploi et bénéficiaires de l'aide sociale, avec une formation collégiale ou universitaire en administration ou en sciences humaines, possédant une certaine expérience du marché du travail et prêts à travailler aux faibles salaires offerts par le programme GGCC. De plus, des problèmes de fonctionnement avec les centres Travail-Québec viennent compliquer la tâche du recrutement. Au début de la première étape, l'efficacité de ces centres semble compromise par une réorganisation de leurs services et une fusion avec ceux de l'aide sociale. Ils présentent, avec des délais très variables, un choix de candidats restreints et ne correspondant pas toujours au

profil demandé. Pour la deuxième étape, la collaboration des centres Travail-Québec a été meilleure.

Une fois le recrutement effectué, le niveau régional voit à la formation de ce personnel dont très peu connaissent la formule coopérative. Dans chaque GGCC, la première journée de travail consiste en une session de formation sur les coopératives, les intervenants du milieu coopératif et la tâche des GGCC. Durant les quelques jours suivants, les membres des GGCC continuent leur formation par la lecture de documents fournis par le niveau régional. Le reste de leur formation se fait lors de réunions subséquentes avec un représentant du niveau régional, lors de visites à des coopératives déjà établies et sur le tas, en travaillant à se faire connaître dans le milieu.

Lorsque les GGCC sont bien implantés, le niveau régional voit à les supporter dans leurs activités. Il les aide à résoudre leurs problèmes de démarrage. Il les alimente en documentation sur les coopératives. Il leur fournit des outils de planification et de contrôle. Il visite les GGCC pour les aider dans la planification et l'organisation de leur travail. Une journée par semaine durant la première étape, et une journée par deux ou trois semaines durant la seconde étape, est consacrée à chaque GGCC. Ceux-ci font alors le rapport et l'évaluation des activités de la semaine précédente et ils planifient celles de la semaine suivante. On discute de problèmes techniques, de problèmes d'orientation et de méthodes de travail. On règle les questions de factures et de comptes de dépenses.

Le niveau régional amène des informations fraîches sur le niveau provincial, sur les autres GGCC de la région et sur d'autres intervenants concernés par le programme. Il parfait la formation coopérative, arbitre parfois des conflits et remonte quelquefois le moral des troupes.

Le niveau régional s'occupe aussi de la mise en relation des GGCC (par lettre, téléphone, réunion) avec certains individus ou organismes impliqués dans le programme GGCC (ex.: conseillers de la DDC, de la SDC, etc.). Il apporte aux GGCC une expertise et des conseils quant aux méthodes d'approche du milieu et de travail avec les groupes promoteurs. Il s'implique parfois directement dans un projet de promoteurs (ex.: projet de réouverture de la scierie à Petit Saguenay). Il organise des réunions dans les différentes régions avec les responsables de GGCC. Il réunit parfois l'ensemble des employés du programme GGCC de la région pour faire de la formation sur des sujets bien précis (ex.: loi sur les coopératives), pour échanger sur des idées de projets à lancer dans la région et pour renforcer le sentiment d'appartenance au programme GGCC. Il organise une conférence de presse pour faire la promotion du programme GGCC dans la région. Il y invite le sous-ministre associé aux coopératives et le coordonnateur provincial.

Pour contrôler les activités et les résultats des GGCC, le niveau régional se sert de trois types d'activités: les visites dans les GGCC, les réunions avec les responsables et l'examen des rapports hebdomadiers d'activités et de dépenses. Suite à ce contrôle, il a à émettre certaines directives de fonctionnement et à réagir aux problèmes de

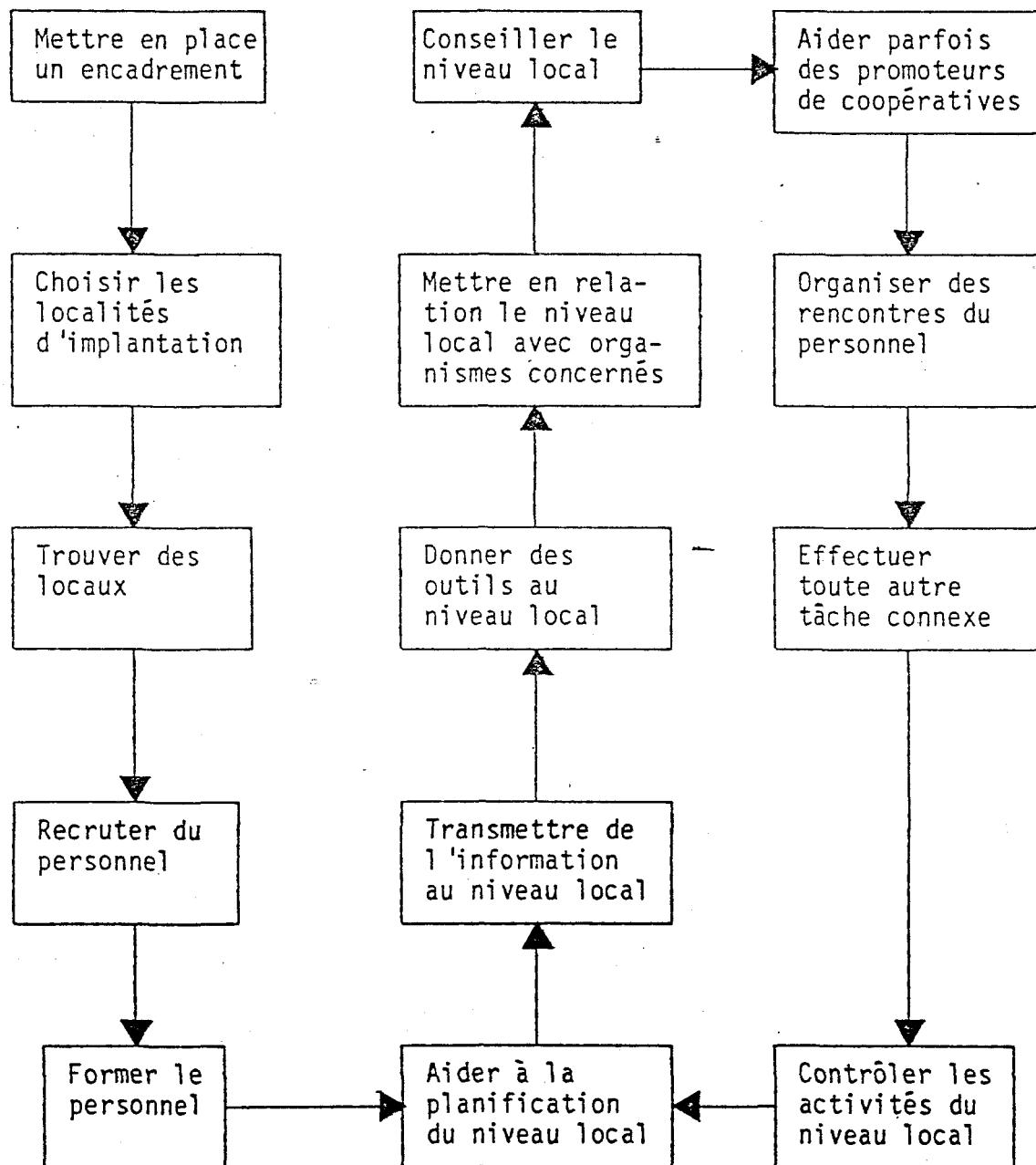
discipline de certains employés. Durant la première étape, le niveau régional met surtout l'accent sur le contrôle des résultats et des dépenses. Ayant constaté certains abus, il resserre le contrôle des activités en deuxième étape.

Au SLSJ, le niveau régional effectue aussi la tenue des livres comptables du projet. Il prépare, pour le niveau provincial, un rapport au milieu et à la fin de chaque étape. Il maintient le contact avec ce niveau. Il participe à une élaboration de la table sectorielle de la coopération, en vue du sommet sur le développement de l'économie du SLSJ au printemps 1984. Il suit le déroulement de la production d'une émission de télévision produite en région par Radio-Québec sur les coopératives de travailleurs. A l'occasion, il communique avec les coordonnateurs des autres régions pour échanger sur certains aspects de leur fonctionnement. Enfin, il reçoit des gens et participe à des rencontres afin d'informer différents intervenants externes sur le programme GGCC.

2.4.1.3 Environnement

Au SLSJ, la préoccupation de développement régional est grande chez plusieurs intervenants socio-économiques: les employés des services régionaux des gouvernements, différentes associations d'affaires, différents groupes populaires, l'Université du Québec à Chicoutimi et le milieu coopératif. Le SLSJ est aussi reconnu comme une région dynamique au niveau coopératif. Cependant, comme partout ailleurs au Québec, la

SCHEMA 5
ACTIVITES DU NIVEAU REGIONAL EN 1983



coopérative de travailleurs est une formule toute neuve, encore inconnue du grand public et mal connue de certains intervenants socio-économique.

La SDC est présente en région et collabore activement avec le niveau régional du programme GGCC. La Fédération des caisses populaires Desjardins du SLSJ offre aussi à ce dernier une bonne collaboration par la présence d'un représentant au comité de parrainage. Suite à une clarification des responsabilités de chacun, les conseillers de la DDC sont devenus de bons collaborateurs des GGCC. Ils interviennent en région, dans le cadre du programme GGCC, surtout lorsque des projets de coopératives de travailleurs en sont rendus au stade de la déclaration d'association ou de la rédaction d'un règlement de régie interne.

2.4.1.4 Mode d'organisation

On a vu que le LEER est le parrain régional du programme GGCC au SLSJ. Le représentant du LEER institue un "comité de parrainage" formé de trois membres: lui-même, le représentant de la SDC au SLSJ et un représentant de la Fédération régionale des caisses populaires Desjardins. Il adjoint ainsi au programme GGCC deux administrateurs de qualité. Leur présence entraîne aussi une relation plus étroite avec les intervenants coopératifs qu'ils représentent. Ce comité de parrainage est en quelque sorte un genre de conseil d'administration du programme GGCC au SLSJ, alors que le coordonnateur régional, engagé par le LEER est le bras exécutif chargé de toute la gestion courante du programme. Le LEER a un rôle

de fiduciaire, d'employeur, un rôle de contrôle global des orientations et des opérations, un rôle de support à la gestion et de conseil.

Le coordonnateur régional effectue, sous la supervision du LEER et en maintenant un contact avec le coordonnateur provincial, la majorité des activités du niveau régional: mise sur pied des GGCC, support à leurs activités, contrôle du déroulement des opérations, rapports au LEER et au coordonnateur provincial. Comme les autres coordonnateurs régionaux, celui du SLSJ constate le fait que trop peu de mécanismes de rencontre et d'échange entre eux ont été mis sur pied par le niveau provincial. Ces échanges entre régions auraient pu accroître l'efficacité des niveaux régional et local.

A toutes les deux ou trois semaines, des rencontres ont lieu entre le coordonnateur régional et le comité de parrainage. On y traite des sujets suivants: les activités des GGCC, le budget, la coordination, les problèmes à résoudre, l'organisation matérielle et le déroulement de certains projets. Bien que n'intervenant pas dans la gestion courante du programme, le parrain collabore régulièrement avec le coordonnateur régional et des contacts informels ont lieu dès que ce dernier en ressent le besoin. La présence du LEER comme parrain est appréciée par le coordonnateur pour diverses raisons: soutien et conseil, crédibilité dans le milieu, éclairage rationnel et expertise sur certains dossiers, aide à la prise de décision difficile quant à la gestion du programme.

Dès la première étape, le coordonnateur fait une gestion "participative" du programme. Les GGCC cheminent généralement seuls dans leurs démarches. Compte tenu du fait que c'est plus motivant de travailler vers des objectifs qu'on s'est fixés soi-même, ils planifient et contrôlent eux-mêmes leurs activités. Le coordonnateur suit l'évolution de ces démarches grâce à des outils de planification et de contrôle. Chaque GGCC prépare des "tableaux des opérations" où il présente sa planification pour la semaine à venir en fonction d'objectifs spécifiques: quoi, comment, qui, où, quand, à quel coût et vers quel résultat. La semaine suivante, le GGCC remplit des "grilles d'évaluation" présentant une analyse comparée des résultats prévus et effectivement réalisés. Ces tableaux des opérations et grilles d'évaluation sont discutés lors de rencontres hebdomadaires qui constituent l'outil privilégié de contact du coordonnateur avec chaque GGCC.

Sous la supervision du parrain, le coordonnateur effectue aussi le contrôle du budget des GGCC. Le montant des salaires est fixé par le programme et leur paiement est effectué par des virements dans les comptes de caisses populaires des employés. Cependant, le coordonnateur a à répartir le budget de déplacement entre les GGCC selon les besoins et les disponibilités et à contrôler ces dépenses. Cela entraîne une certaine dépendance des GGCC pour l'administration de leurs ressources financières.

A la fin de la première étape, les GGCC remettent un rapport final au coordonnateur. Face à une situation où les outils sont un peu

tourds et où le leadership a besoin d'être stimulé, le coordonnateur procède, en deuxième étape et après consultation avec le parrain, à une certaine réorganisation des mécanismes de coordination régionale. Les outils de planification et de contrôle sont simplifiés. Le coordonnateur conçoit un nouveau "tableau des opérations" qui intègre à la fois la planification et le contrôle. Une partie de la planification budgétaire est maintenant déléguée aux GGCC. Les rencontres avec les GGCC ont maintenant lieu à toutes les deux ou trois semaines, alors que des rencontres sont organisées hebdomadairement avec les responsables. En plus de revaloriser leur statut et de les porter à jouer un rôle de leader plus grand dans leur GGCC, cette nouvelle façon plus hiérarchique de procéder libère le coordonnateur pour d'autres tâches de support.

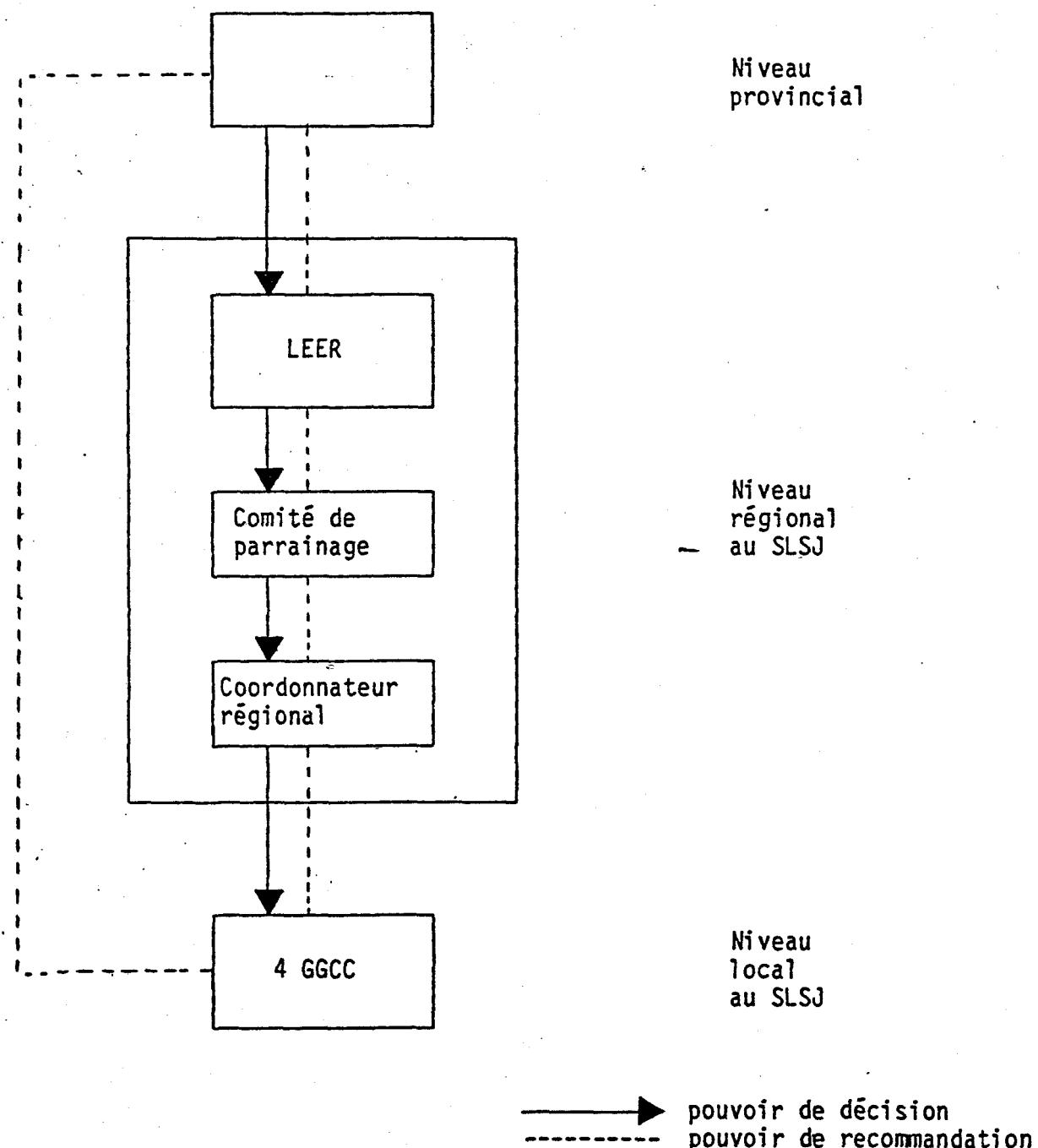
Examinons maintenant les ressources humaines, monétaires et logistiques dont dispose le niveau régional au SLSJ. Les ressources humaines regroupent les membres du comité de parrainage et le coordonnateur régional. En terme de temps et d'énergie consacré au programme, celui-ci constitue la principale ressource humaine. Il possède une bonne formation en coopération et en recherche et il apprécie beaucoup un travail où les contacts humains sont importants. Les membres du comité de parrainage représentent, pour le coordonnateur régional, une source importante de conseils, d'expertises techniques et de mise en relation avec le milieu coopératif et universitaire. Le programme GGCC n'ayant pas prévu de fonds pour le secrétariat du coordonnateur régional, celui-ci doit avoir recours aux services de secrétariat du GGCC de Chicoutimi.

Les ressources monétaires du niveau régional au SLSJ proviennent des fonds accordés à la DAC par le Conseil du Trésor: 12 700 \$ par étape dont 80% en salaire et 20% en frais de déplacement. Les quelques ressources logistiques du niveau régional sont fournies, dans une certaine mesure, par le LEER. Celui-ci fournit un local dans un pavillon de l'UQAC. Le service de téléphone et de photocopie est accessible par l'intermédiaire du LEER. On trouvera à la page 57, l'organigramme du niveau régional au Saguenay-Lac St-Jean en 1983.

2.4.1.5 Climat organisationnel

Sous la supervision du LEER, avec lequel il entretient d'excellentes relations, le coordonnateur régional du SLSJ a pour tâche de gérer l'ensemble des opérations régionales du programme GGCC. Pour ce, il doit voir au bon fonctionnement de chaque GGCC, donc au travail efficace de chaque employé de ces GGCC. Il lui est parfois difficile de motiver ces employés et les conditions offertes par le programme GGCC ne sont pas pour lui faciliter la tâche.

Alors que le travail est exigeant, le salaire offert est considéré comme trop bas par l'ensemble des employés. De plus, ce programme étant temporaire, il est perçu par certains employés, provenant majoritairement du bassin des assistés sociaux, comme un autre projet, semblable à d'autres auxquels ils ont déjà participé. C'est souvent le seul genre d'emploi auquel ils aient accès. Ils sont démotivés par une situation

SCHEMA 6ORGANIGRAMME DU NIVEAU REGIONAL AU SLSJ EN 1983

où ils butinent d'un projet à l'autre, où on passe le temps qu'il faut pour retourner sur le marché du chômage. Cette situation entraîne chez certains des comportements de paresse, de médiocrité et d'indiscipline.

Emballé par les objectifs de création d'emplois coopératifs et de développement régional du programme GGCC, le coordonnateur est, d'un autre côté, frustré par les limites posées par le type de personnel recruté. Ce problème s'est cependant beaucoup résorbé durant la deuxième étape, alors qu'un élargissement du bassin de recrutement, une meilleure expertise de sélection et une meilleure collaboration des centres Travail-Québec ont permis l'embauche d'un personnel plus qualifié. Cependant, le problème du salaire et les insécurités quant à la permanence ne sont pas réglés pour autant dans cette deuxième étape au SLSJ.

2.4.2 Le niveau régional dans la région de Québec en 1983

2.4.2.1 Survol historique

A l'automne 1982, la DDC a contacté la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins pour voir dans quelle mesure des Fédérations régionales seraient intéressées à parrainer le programme GGCC dans leur région. La Fédération des caisses populaires Desjardins de Québec, qui s'est donnée à l'automne 1979, une Division développement coopératif et communautaire (DDCC) est intéressée par le programme GGCC.

La DDCC est une composante du Mouvement Desjardins de la région de Québec qui a ses locaux à Lévis. Elle a comme mission fondamentale de favoriser l'implication active des caisses dans leur milieu. Pour ce, elle leur fournit une aide technique, un support professionnel et des outils favorisant leur implication concrète (au-delà de leur rôle strictement financier) dans des projets coopératifs et communautaires répondant aux besoins de leur milieu. Par des services d'éducation, d'animation et de consultation et par la diffusion d'une expertise en matière d'accès à divers programmes d'assistance gouvernementale, elle participe avec les caisses à créer des conditions favorables au développement de projets coopératifs et communautaires.

La DDCC reconnaît l'importance des coopératives dans le développement régional. Elle les perçoit comme la résultante d'une démarche collective, en vue de répondre à des besoins propres au milieu et comme un instrument susceptible de favoriser la solidarité, l'initiative et une meilleure utilisation des ressources locales. Elle incite donc les caisses populaires à parrainer ce type de projets, entre autres, par l'utilisation de programmes de création d'emplois temporaires. De janvier 1982 à février 1983, 80 projets créant 285 emplois temporaires et totalisant 1.2 \$ millions ont été parrainés par 70 caisses de la Fédération du Québec.

De par ses objectifs de développement de coopératives de travailleurs et de par son fonctionnement dans le cadre d'un programme de création d'emplois temporaires, le programme GGCC rejoint donc fortement les préoccupations et le mode d'action de la DDCC. Ce programme introduit

cependant un élément nouveau dans le fonctionnement de la DDCC: alors qu'elle sert normalement de soutien technique à des caisses populaires parrainant des projets suscités par la base (des groupes de la région), c'est maintenant elle qui soumet aux caisses locales un projet conçu par le gouvernement.

La DDCC signe une convention avec la DDC en janvier 1983. Elle dispose de peu de temps pour mettre en branle le programme. Elle choisit les localités d'implantation des GGCC et elle contacte à cet effet des directeurs de caisses qui agiront comme parrains locaux des GGCC. La DDCC s'engage ensuite un coordonnateur régional qu'elle installe dans ses locaux et qui vient se joindre à l'animateur de la DDCC déjà affecté au programme GGCC. Ce coordonnateur et différents employés de la DDCC procèdent en dix jours au recrutement de 36 personnes.

Le coordonnateur et l'animateur montent ensuite deux sessions de formation pour les employés du programme. Travaillant en constante collaboration, ils voient à la bonne marche des neuf GGCC pendant la première étape de 20 semaines. Des agitations concernant la permanence du programme perturbent légèrement les activités pendant cette étape. Après un arrêt de deux semaines, le programme redémarre en juillet. On procède d'abord à une évaluation du personnel de la première étape, à la relocalisation de certains GGCC, au retranchement de deux GGCC et à l'embauche de nouveaux effectifs. La deuxième étape se déroule jusqu'en décembre 1983.

2.4.2.2 Activités

Comme dans les deux autres régions, le niveau régional joue ici un rôle important dans l'encadrement et le déroulement du programme GGCC. On a vu à la page 51 un schéma général des activités de niveau régional en 1983. Regardons comment ces activités se sont déroulées dans la région de Québec.

Le niveau régional procède d'abord à l'implantation des GGCC dans des milieux où il y a un potentiel de développement et des ressources humaines aptes à travailler dans le programme GGCC. En première étape, les GGCC sont implantés à Plessisville, La Pocatière, Thetford Mines, Cap à l'Aigle, Montmagny, Montmorency, Loretteville, Portneuf et St-Victor de Beauce. Pour la deuxième étape, on retranche le GGCC de Plessisville. On fusionne les GGCC de Loretteville et de Montmorency et on relocalise le nouveau GGCC à Québec. Le GGCC de Beauce déménage de St-Victor à St-Georges, alors que celui de Charlevoix passe de Cap à l'Aigle à La Malbaie. Le programme GGCC ne prévoyant pas de frais de location de locaux, le niveau régional doit, comme dans les autres régions, obtenir gratuitement ou presque, des locaux et de l'équipement de travail. C'est possible grâce à la collaboration de caisses populaires, de CLSC, de commissions scolaires, de congrégations religieuses et d'associations diverses. La plupart des groupes sont installés dans des lieux de travail propices à favoriser un climat de travail agréable. Ils sont cependant

presque tous relocalisés dans des locaux semblables (parfois à l'intérieur de la même localité) au début du second mandat.

Le recrutement, dans les différentes localités, de personnes compétentes pour le programme GGCC et choisies à partir des individus sans emploi référencés par Travail-Québec, demande beaucoup d'énergie. En première étape, des problèmes de fonctionnement avec les centres Travail-Québec retardent la période de sélection. Les candidats soumis ne correspondent pas du tout aux postes offerts, de sorte que le niveau régional se résigne à engager les meilleurs candidats, même s'ils ne satisfont pas entièrement aux exigences de l'emploi. Ce problème a été réglé en deuxième étape par une meilleure définition des besoins en personnel, par l'envoi de descriptions de tâches aux centres Travail-Québec et par une meilleure relation personnelle avec les employés de ces centres. Le personnel recruté est alors plus qualifié, surtout au niveau de la gestion.

Au début du premier mandat, la formation des 36 employés recrutés (dont une trentaine ne connaissaient pas la formule coopérative), s'est effectuée en deux sessions de formation de deux jours. La première session regroupait les employés de six GGCC, la seconde ceux des trois autres. Le même contenu a été diffusé deux fois, de façon à donner à tous la même base de connaissances. La première journée de formation portait sur les coopératives, les intervenants coopératifs, le mandat des GGCC, les relations avec les caisses et différentes méthodes de travail. La deuxième journée de ces sessions a été consacrée à du travail en petits groupes puis en plénière, afin que chaque GGCC planifie et présente sa

future approche du milieu. Les gens ont manifesté leur intérêt pour la tenue d'autres sessions de formation. En deuxième étape, les nouveaux ont d'abord été intégrés aux anciens au sein de chaque GGCC pendant une période de cinq semaines. Une séance de formation et d'information regroupant l'ensemble des nouveaux a eu lieu à Québec par la suite.

C'est sur le support aux activités des GGCC que se concentre la majorité des énergies du niveau régional. Par des visites et surtout par des contacts téléphoniques, il aide les différents GGCC dans la résolution de leurs problèmes de démarrage. Il alimente aussi les GGCC en information coopérative et technique pertinente au programme. Il leur envoie ainsi la documentation de la DDC et de nombreux textes, articles de journaux ou extraits de volumes. Il leur fait parvenir différents outils de travail qu'il a conçu: communiqués de presse-type, modèle d'avis de convocation des média, affiches, dépliants, papeterie avec en-tête, guide pour la rédaction d'un projet, dossier-type d'un projet de coopérative, documents d'encadrement pour la tenue d'une activité de presse, plan pour le rapport mensuel, etc. Il a mis sur pied, dès la première étape, un journal régional mensuel inter-GGCC où chacun de ces derniers envoie des nouvelles aux autres GGCC sur leurs actions d'approche du milieu, sur les projets en cours et leur origine. Le niveau régional y écrit aussi un petit mot. Cet instrument d'échange entre les GGCC a beaucoup été apprécié pour briser l'isolement et transmettre des trucs. Le niveau régional s'est aussi monté une banque d'information à partir des dossiers écrits envoyés par les GGCC et des données recueillies lors de recherches de renseignements spécifiques à différents ministères et organismes.

Il consacre en moyenne une journée par mois à visiter chaque GGCC. Certains en ont besoin de plus, d'autres de moins, selon le niveau d'autonomie qu'ils ont atteint et le nombre et la complexité des projets en cours. Ces rencontres servent à amener de l'information sur le programme GGCC dans la région et au niveau provincial. Il règle alors des problèmes de fonctionnement; il amène expertise et conseils sur des projets particuliers, ou sur des méthodes de travail en général.

En diverses occasions, le niveau régional effectue une mise en relation entre les GGCC et différents intervenants de la région qu'il a déjà contacté et qui sont susceptibles d'aider les GGCC. Il organise et anime aussi, dans la mesure où ses ressources et celles des GGCC le permettent, quelques réunions de responsables et quelques réunions regroupant une partie ou la totalité des effectifs du programme GGCC dans la région. Ces réunions servent à satisfaire des besoins de formation ressentis par les GGCC sur la loi sur les coopératives, sur l'animation de groupes, sur l'organisation de soirées d'information et de conférences de presse, sur la rédaction d'un rapport, sur le montage d'un dossier, sur l'approche du milieu, etc. Ces réunions permettent d'échanger des expériences et de créer un esprit d'équipe entre les employés GGCC de la région.

En plus de ses communications téléphoniques, de ses envois de documents, de ses visites aux GGCC et de l'organisation de réunions, le niveau régional se préoccupe beaucoup de l'aspect communication. Il veut

développer une image uniforme et professionnelle des GGCC au niveau régional et provincial. Il fait préparer des affiches, des dépliants et de la papeterie spécifiquement pour les GGCC. Il participe à l'organisation et au déroulement de plusieurs conférences de presse. Il aide les GGCC locaux à soigner leur image.

Différents moyens sont utilisés par le niveau régional pour contrôler les opérations: les visites aux GGCC, les réunions avec les responsables, l'examen hebdomadaire des dépenses de déplacement et de téléphone et l'examen des rapports mensuels des GGCC. Comme au Saguenay-Lac St-Jean, on a voulu surtout contrôler les dépenses et les résultats. Suite à certains abus, on a dû resserrer le contrôle des activités en deuxième étape. Les GGCC font alors parvenir au niveau régional une programmation de leurs activités pour les 20 semaines à venir.

Le niveau régional fait aussi rapport de ses activités au niveau provincial. Il a établi un plan de communication pour une coopérative fondée par un GGCC (CARMEC, à Thetford Mines). Il communique à l'occasion avec les autres composantes de niveau régional. Il entreprend des démarches pour faire effectuer sur vidéo-cassette un document de 30 minutes sur les coopératives de travailleurs. Il informe différents individus intéressés à en savoir plus sur le programme GGCC.

2.4.2.3 Environnement

Le niveau régional est près de deux intervenants coopératifs provinciaux: la DDC et le CCQ. Deux conseillers de la SDC oeuvrent dans la région. Chacun de ces intervenants offre une bonne collaboration aux GGCC et aux groupes promoteurs de projets coopératifs. Cependant, ces deux derniers sont surpris de découvrir des problèmes de relation entre les divers intervenants coopératifs. Comme partout ailleurs au Québec, c'est une formule inconnue du grand public et mal connue de certains intervenants.

2.4.2.4 Mode d'organisation

Pour effectuer son parrainage, la DDCC utilise sa structure déjà en place. Elle devient un genre de super-parrain régional, alors que les caisses populaires (individuellement ou en petits groupes) agissent comme parrains locaux. La DDCC est fiduciaire du programme. Elle a un rôle de contrôle des opérations, un rôle de support et de conseil pour la coordination régionale. Elle s'occupe aussi de toutes les relations avec les caisses. Après entente avec la DDCC, les caisses populaires agissent comme employeurs locaux du personnel des GGCC. Les directeurs de caisses offrent aux GGCC un support et une collaboration variable au niveau de l'assistance logistique (locaux et équipement), au niveau de la gestion du budget et du contrôle des dépenses. Des GGCC ont quelques petits problèmes de relation et de fonctionnement avec certaines caisses. La DDCC voit

alors à régler ces petits accrochages. Ces derniers sont dus au fait que le programme a été implanté rapidement et "par en haut" (contrairement aux autres projets parrainés par les caisses qui sont suscités par "la base"). Les caisses ont eu peu d'information sur les attentes des GGCC. Le rôle des directeurs de caisses dans le programme GGCC a dû être clarifié pour éviter toute ambiguïté. Malgré tout, selon la DDCC, environ la moitié des directeurs de caisses agissant comme parrains se sont vraiment impliqués avec les GGCC et ont eu à cœur le succès du programme.

Durant la première étape, le coordonnateur régional travaille en constante collaboration avec un animateur de la DDCC pour effectuer le rôle de coordination régionale auprès des neuf GGCC: implantation des GGCC, support à leurs activités et contrôle des opérations. Le coordonnateur régional est aussi responsable des rapports au coordonnateur provincial. Il aurait préféré pouvoir maintenir un contact plus suivi avec les autres coordonnateurs pour échanger sur les outils et méthodes de coordination, d'approche du milieu et de travail avec les groupes promoteurs. Durant la seconde étape, le coordonnateur régional assume seul les tâches de coordination, l'animateur devenant une personne ressource importante pour tout ce qui concerne l'aspect associatif des divers projets coopératifs.

Il n'y a pas de rencontres formelles régulières entre le coordonnateur régional et la DDCC. Celle-ci offre cependant un support constant par la présence d'un de ses animateurs et l'affectation ponctuelle d'autres animateurs pour des activités particulières. Le directeur de la DDCC et l'animateur principalement affecté au programme effectuent un

suivi et apportent des conseils à la coordination et au déroulement des projets par des discussions fréquentes avec le coordonnateur régional. Celui-ci apprécie beaucoup ce support, tant au niveau de ses facilités d'installation physique, qu'au niveau de la crédibilité dans le milieu, tant à celui de l'aide à l'implantation du programme qu'à celui de l'expertise apportée.

Dès l'organisation de la première étape du programme, la coordination régionale porte une attention à son style de leadership. Encore plus que les autres régions, elle s'oriente vers une gestion "participative" du programme. Elle veut encadrer les GGCC au niveau technique (objectif à atteindre, information sur les coopératives et les techniques d'approche du milieu) et les contrôler par les dépenses effectuées et les résultats obtenus. Une grande liberté est laissée à chaque GGCC pour la planification, l'organisation et le contrôle de ses activités. Cette participation devient ainsi une application de la gestion coopérative, de la prise en main des gens par eux-mêmes prônée par le programme GGCC. La coordination régionale considère que les employés des GGCC sont assez adultes pour faire leur travail sans être constamment surveillés. Dans la grande majorité des cas, cela s'est avéré juste.

Durant la première étape, chaque GGCC n'a pas à présenter de planification formelle au coordonnateur régional. La planification est alors un processus interne des GGCC. Ceux-ci cheminent la plupart du temps seuls dans leurs démarches. Le coordonnateur régional effectue un suivi de leurs activités par la consultation des rapports hebdomadaires de

dépenses, des rapports mensuels des GGCC, des rapports sur les articles et le temps d'antenne que leur ont consacré différents média (journal, radio, télévision), et des rapports finals remis par chaque GGCC à la fin de la première étape.

Lors des visites (en moyenne une fois par mois) ou de contacts téléphoniques, le coordonnateur échange avec les employés des GGCC sur leur démarche dans le cadre du programme. Il accorde une grande importance aux attentes des GGCC que ceux-ci lui manifestent par des recommandations dans les rapports mensuels, lors de ses visites ou lors de réunions inter-GGCC. Le coordonnateur régional a une relation en ligne droite avec les responsables de chaque GGCC. Ceux-ci en sont les chefs affichés et c'est avec eux que le coordonnateur communique en cas de problèmes à régler ou de directives à donner. Il a cependant des relations directes avec les autres membres des GGCC sur les différents projets qu'ils ont en charge. Chaque GGCC gère lui-même son budget, en collaboration avec la caisse populaire qui agit comme parrain local, à l'intérieur du montant qui lui est attribué par la DDCC et sous le contrôle du coordonnateur régional.

Au début de la deuxième étape, suite à l'abus par certains de la liberté d'activité dont ils disposaient, le coordonnateur a amélioré ses outils de contrôle. Il a raffiné les formulaires de dépenses, de déplacement et de téléphone. De plus, les GGCC doivent maintenant remettre au coordonnateur une planification de leurs activités et une grille de programmation pour les 20 semaines de la deuxième étape. Cette grille a

aussi comme objectif d'aider les GGCC à réfléchir sur les tâches à remplir et sur la façon dont ils veulent organiser leurs activités.

Examinons maintenant les ressources humaines, monétaires et logistiques dont dispose le niveau régional dans la région de Québec. Les ressources humaines comprennent des employés de la DDCC (directeur, animateur, secrétaire) et un employé du programme GGCC (le coordonnateur régional). Durant la première étape du programme, un animateur de la DDCC a été affecté presque à plein temps pour l'implantation et le soutien du programme GGCC dans la région. D'autres animateurs ont aussi apporté des contributions ponctuelles lors de la sélection du personnel en première étape et lors de l'étude de différents projets. Le coordonnateur partage, avec les autres membres de la DDCC, les services de réception d'appel et de dactylo d'une secrétaire-réceptionniste. Le directeur de la DDCC apporte au programme GGCC son expertise en développement coopératif et communautaire.

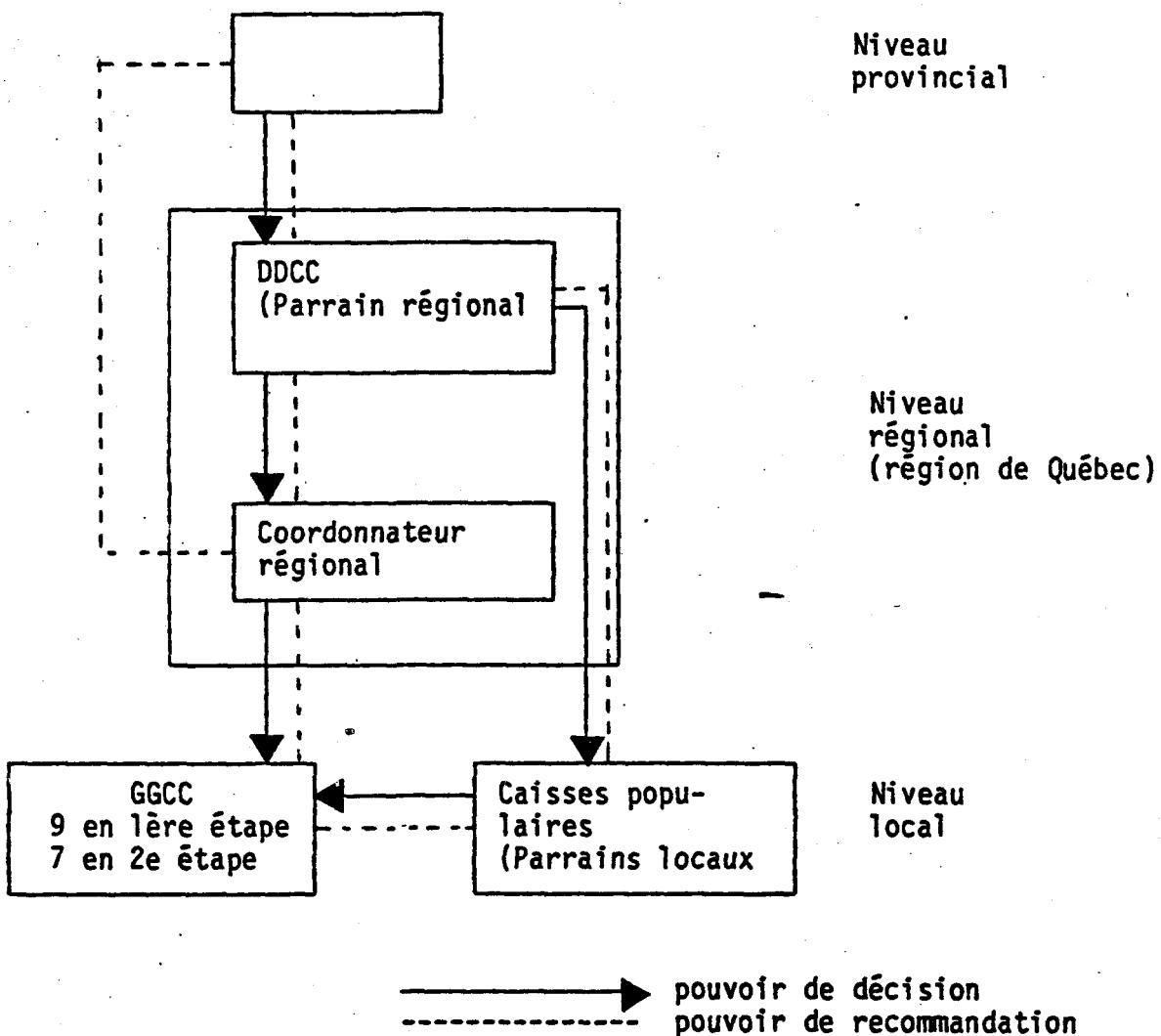
Mais c'est le coordonnateur régional, de par le temps et l'énergie qu'il consacre au programme, qui constitue la principale ressource humaine du programme GGCC au niveau régional. N'ayant au départ aucune connaissance en coopération, il a cependant une bonne formation en communication et en administration. Il est considéré par des GGCC comme une ressource extraordinaire en communication. Pour lui, le fait d'effectuer un travail où il est en contact direct avec les gens est très important.

Au niveau monétaire, les ressources du niveau régional proviennent de fonds accordés à la DDC par le Conseil du Trésor: 12 700 \$ par étape dont 80% en salaire et 20% en frais de déplacement. Dans la région de Québec, le niveau régional est particulièrement choyé par la DDCC au niveau des ressources logistiques. Le coordonnateur régional a un espace de travail bien aménagé, avec tout le matériel de bureau nécessaire, et le climat de travail y est très agréable. Il est traité comme s'il était un membre à part entière de la DDCC. On lui fournit un bureau, un classeur, de la papeterie et un service téléphonique avec appels interurbains à volonté. Il a accès gratuitement à tous les services de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Québec: photocopie, service de graphisme, service de documentation, bibliothèque, réservation de locaux pour réunions, service de communication, service de transferts d'appels téléphoniques, etc.

On trouvera à la page 72 un organigramme du niveau régional dans la région de Québec.

2.4.2.5 Climat organisationnel

Sous la supervision de la DDCC, avec laquelle il entretient d'excellentes relations, le coordonnateur régional de la région de Québec a pour tâche de gérer l'ensemble des opérations du programme GGCC. Il doit donc voir au bon fonctionnement de chaque GGCC, dans le cadre d'un programme temporaire, où les employés sont sous-payés par rapport à la

SCHEMA 7ORGANIGRAMME DU NIVEAU REGIONAL DANS LA REGION DE QUEBEC EN 1983

tâche. Cette situation (bas salaire et programme temporaire) a contribué, au cours de la première étape, à soulever quelques remous au sein de certains employés de GGCC. Ceux-ci orientent plusieurs de leurs énergies vers la contestation, en vue de la permanence du programme et de l'amélioration des conditions d'emploi.

Au cours de la deuxième étape, cette contestation ne s'est pas reproduite. Cependant, une profonde insécurité quant à une éventuelle permanence du programme GGCC (donc de leur emploi), de même qu'une insatisfaction générale quant au bas niveau des salaires, restent au cœur des préoccupations des employés du programme. Certains, parmi les meilleurs, quittent pour accéder à des emplois plus rémunérateurs.

2.4.3 Le niveau régional dans l'Outaouais en 1983

2.4.3.1 Survol historique

La DDC contacte le Conseil des coopératives de l'Outaouais (CCO) à l'automne 1982, afin de voir s'il est intéressé à agir comme parrain régional du programme GGCC dans l'Outaouais. Le CCO est un organisme ayant ses locaux à Hull et regroupant la majorité des coopératives de l'Outaouais. Il ne regroupe pas des secteurs de coopératives, mais des coopératives à la base et ce, dans une multitude de secteurs d'activités. Il a comme principaux objectifs de promouvoir l'inter-coopération, de faire de l'éducation coopérative et de participer au développement de la

formule coopérative par des services de consultation et d'animation aux groupes désireux de se constituer en coopérative.

Il est né suite à un colloque sur le coopératisme tenu à Hull en décembre 1973 et il a été officiellement formé en février 1975. Depuis ce temps, il appuie les coopératives déjà formées et collabore avec les comités provisoires de coopératives en formation. Il donne des sessions de formation coopérative, il publie un répertoire des organismes coopératifs de l'Outaouais, il diffuse un bulletin de liaison et organise des rencontres inter-coopératives. Il favorise une concertation des coopératives entre elles et avec divers organismes susceptibles de leur venir en aide.

Depuis cinq ans, le CCO a donné priorité au développement coopératif. Il intervient de plus en plus auprès de groupes promoteurs de coopératives. Il les aide à analyser la faisabilité et la viabilité du projet, il les met en relation avec les organismes pertinents et coordonne les efforts des instances impliquées dans un projet coopératif. Il tient toutefois à ce que le groupe promoteur conserve son autonomie et sa prise en charge.

Pour mener à bien ses diverses activités d'éducation coopérative, de promotion de l'inter-coopération et d'aide au développement coopératif, le CCO n'a que deux employés permanents souvent débordés de travail. Son fonctionnement est financé à 25% par les cotisations de ses membres et une contribution de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest du Québec. Le reste de son financement

provient de la DDC et de subventions diverses pour le financement d'activités spécifiques obtenues par le CCO, après plusieurs démarches.

Face à une situation où le CCO donne la priorité au développement coopératif et où il dispose de peu de ressources humaines et financières pour y arriver, le programme GGCC devient pour lui une opportunité d'obtenir enfin d'autres ressources pouvant être affectées à la création de coopératives. Bien que le programme GGCC soit restrictif par rapport aux objectifs de développement du CCO (alors que le CCO veut favoriser la création de coopératives de toutes sortes, les GGCC sont orientés presque uniquement vers la mise sur pied de coopératives de travailleurs), il y est accueilli avec joie. Le CCO signe donc, en janvier 1983, une convention avec la DDC. Il s'engage un coordonnateur régional qu'il installe dans ses locaux et il voit avec lui à la mise en place du programme GGCC dans les délais prévus (moins de deux semaines).

Après une session de formation de deux jours à Québec, le coordonnateur régional choisit les localités où planter les quatre GGCC. Il y trouve des locaux et recrute les employés. Il forme ensuite les responsables des GGCC. En étroite collaboration avec le directeur exécutif du CCO, il travaille à assurer la bonne marche des quatre GGCC pendant les 20 semaines de la première étape. Suite à un arrêt de deux semaines, après évaluation du personnel, embauche de nouveaux employés et relocalisation de deux GGCC (avec toutes les démarches d'implantation que cela implique), le programme repart pour un autre 20 semaines, jusqu'en décembre 1983.

2.4.3.2 Activités

Comme dans la région de Québec et du Saguenay-Lac St-Jean, le niveau régional a, dans l'Outaouais, un rôle important dans le support et le contrôle des GGCC locaux. On a vu à la page 51 un schéma général des activités de niveau régional en 1983. Regardons comment elles ont été effectivement réalisées dans l'Outaouais.

Le choix des localités d'implantation des GGCC est fait par le niveau régional de façon à les répartir le mieux possible dans l'ensemble du territoire de la région, compte tenu de leur potentiel de développement et de leur réservoir de candidats aptes à travailler dans le cadre du programme GGCC. Lors de la première étape, des GGCC sont mis sur pied à Hull, Mont-Laurier, Thuroso et Ste-Cécile de Mosham. A la deuxième étape, les GGCC de Ripon et de Maniwaki remplacent ceux de Thuroso et de Mont-Laurier. Grâce à une étroite collaboration avec divers organismes du milieu (caisses populaires, coopératives agricoles, centre de services sociaux, etc.), il est relativement facile, surtout dans la première étape, d'obtenir gratuitement ou presque des locaux et de l'équipement de bureau.

Le recrutement des employés dans les diverses localités demande beaucoup de temps et d'énergie. En première étape, la collaboration est relativement bonne avec les centres Travail-Québec, bien que le choix des candidats soit assez limité. En deuxième étape, où le bassin de recrutement

est élargi par l'ajout des prestataires d'assurance-chômage, des confusions quant au type de candidat admissible créent des problèmes avec certains centres Travail-Québec. Une fois le personnel recruté, se pose ensuite la question de la formation.

Au début de la première étape, 13 des 16 nouveaux employés connaissent peu ou pas la formule coopérative. Une session de formation est donnée aux responsables des GGCC afin qu'ils la transmettent aux membres de leur équipe. Cette formation est basée sur la documentation du CCO et de la DDC et sur la formation reçue à Québec du niveau provincial. En deuxième étape, une session de formation d'une journée est organisée pour l'ensemble des employés GGCC. Les employés de la première étape y parlent de leur expérience.

Le niveau régional s'implique beaucoup dans le support aux activités des GGCC. Par des visites et des contacts téléphoniques, il joue un rôle important dans la résolution des problèmes de démarrage des GGCC. Il leur envoie des notes de service pour les orienter dans leur mode de fonctionnement. Il leur fait parvenir de la documentation coopérative et d'autres informations pertinentes à leurs objectifs.

Au début de la deuxième étape et suite à un besoin ressenti par les GGCC, le niveau régional a mis sur pied un journal. Il voit à sa rédaction et l'envoie aux GGCC. On y trouve de l'information sur les projets des GGCC, sur le niveau régional, sur les actions récentes de différents organismes concernés, sur différentes réunions tenues entre le

niveau régional et ces organismes. Il contient des nouvelles sur l'organisation interne des GGCC, des renseignements sur différents événements relatifs aux GGCC, de l'humour, etc. Le journal sert aussi de véhicule à l'envoi de documents divers.

Une fois par deux ou trois semaines, le niveau régional entreprend une tournée des GGCC. Ces visites servent à discuter des rapports hebdomadaires, à examiner la planification, à régler des problèmes de fonctionnement interne, à amener de l'information fraîche sur les niveaux régional et provincial du programme GGCC, à amener de l'expertise et des conseils sur différents dossiers et à donner des idées d'approche du milieu. Lors de ces visites, le niveau régional en profite parfois pour rencontrer directement les promoteurs de projets et participer à les aider dans leurs démarches.

Il organise mensuellement des réunions de responsables de GGCC et occasionnellement des réunions regroupant l'ensemble des employés du programme dans l'Outaouais. Les réunions avec les responsables servent à échanger sur certains projets, à régler les questions de relations niveau régional-GGCC, à transmettre certaines informations pour les autres membres des GGCC. Les réunions regroupant l'ensemble de ces derniers ont pour objet de parfaire leur formation coopérative et technique (par la venue de personnes ressources du CCO, de l'OPDQ, de la BFD, de la SAO, de Télé-Université, etc.) et de permettre un échange plus large sur différents projets en cours et sur les méthodes de travail.

Le niveau régional a aussi un rôle de mise en relation des GGCC avec différents organismes du milieu plus ou moins directement concernés par le programme GGCC. Il rencontre ces différents intervenants, leur présente le programme GGCC et s'informe de leur participation éventuelle aux activités des GGCC. A travers ses rencontres et réunions diverses avec les membres des GGCC et lors d'événements particuliers (ex.: conférence de presse, Salon de la PME, Colloque sur la coopération), il voit à les mettre en contact avec les intervenants contactés pertinents à leurs activités. Afin de mieux rejoindre l'ensemble de la population régionale, le niveau régional organise, au début de la deuxième étape, une conférence de presse, présentant le programme GGCC et où il a invité le sous-ministre associé aux coopératives et le coordonnateur provincial.

Le niveau régional effectue le contrôle du déroulement des opérations par ses tournées des GGCC, par les réunions avec les responsables de GGCC et par l'examen des rapports hebdomadaires d'activités et de dépenses des GGCC. Dès la première étape, il veut contrôler non seulement les dépenses et résultats, mais aussi les activités. Des mécanismes de contrôle plus rigoureux sont donc utilisés (voir point 2.4.3.4: Mode d'organisation).

Le niveau régional effectue aussi la tenue des livres comptables du projet. Il prépare les paies des employés et transmet les remises aux gouvernements. Il fait rapport de ses activités au niveau provincial. Il communique à l'occasion avec les autres composantes du niveau régional. Il rencontre différentes personnes intéressées à s'informer sur le

programme GGCC. Il participe à des colloques, des conférences de presse et il fait des entrevues à la radio et à la télévision. Il participe au Colloque sur la coopération organisé par le CCO en mars 1983. Il participe en octobre 1983 au Salon de la PME où le CCO est présent.

2.4.3.3 Environnement

Mises à part les caisses populaires et les coopératives agricoles, l'Outaouais est une région du Québec où les coopératives sont peu présentes. Par l'intermédiaire du réseau de contacts développé par le CCO, le niveau régional du programme GGCC est entré relativement facilement en contact avec différents intervenants du milieu susceptibles de collaborer avec lui. Il y a d'abord l'Office de planification et de développement du Québec (OPDQ), la Société d'aménagement de l'Outaouais (SAO) et la Banque fédérale de développement (BFD) qui sont présents en région et qui offrent une collaboration au niveau de l'aide technique ou de la formation. Il y a aussi les conseillers de la DDC (basés à Québec) et celui de la SDC (basé à Montréal) qui viennent parfois en région pour échanger sur leurs services ou apporter une collaboration sur des projets spécifiques. Il faut encore rappeler que dans l'Outaouais, comme partout au Québec, la formule coopérative de travailleurs est inconnue du grand public et mal connue de certains intervenants.

2.4.3.4 Mode d'organisation

On a vu que le CCO est l'organisme parrain dans l'Outaouais. De par ses fonctions, le directeur exécutif du CCO est déjà impliqué directement dans le support et l'assistance technique à des groupes promoteurs de coopératives diverses. Cela explique le fait que, dans le cadre du programme GGCC, il déborde de son rôle de supervision pour travailler en collaboration avec certains GGCC dans les dossiers de quelques groupes promoteurs de coopératives de travailleurs. L'Outaouais est la seule région où le parrain suit de très près l'évolution des détails de chaque dossier, entretient parfois une relation directe avec les GGCC et travaille à l'occasion avec les groupes promoteurs.

Généralement, quand un GGCC est rendu assez loin dans le cheminement d'un dossier de création de coopérative, il le transmet, par l'intermédiaire du coordonnateur régional, au directeur exécutif du CCO. Ce dernier se charge alors d'effectuer les contacts et les démarches nécessaires vers l'aboutissement du projet. Le directeur exécutif du CCO participe aussi à la formation des employés des GGCC. Il leur réfère parfois quelques dossiers et il effectue quelques tournées avec le coordonnateur régional.

C'est ce dernier qui exécute la majorité des actions du niveau régional: implantation, support aux activités et contrôle des opérations des GGCC. Comme les autres coordonnateurs régionaux, il aurait apprécié

la présence de mécanismes de rencontres entre eux, afin d'échanger sur leurs expériences respectives et sur le déroulement de différents dossiers. Ces échanges auraient pu accroître l'efficacité des niveaux régional et local.

Il y a au moins une réunion formelle par semaine entre le coordonnateur régional et le directeur exécutif du CCO. Il peut y avoir aussi des réunions particulières sur des projets spécifiques et de multiples échanges sur la coordination du programme et le déroulement de certains dossiers. Ces échanges sont facilités par le fait qu'ils sont dans le même local et ont des bureaux adjacents. On peut facilement parler d'une collaboration étroite entre les deux. Au cours du déroulement du programme GGCC, des mises au point ont dû avoir lieu entre le parrain et le coordonnateur pour établir les paramètres des responsabilités de chacun et clarifier leurs rôles respectifs. Le coordonnateur apprécie beaucoup le support du CCO en tant qu'organisme parrain pour plusieurs raisons: transmission de conseils et d'une expertise, crédibilité apportée au programme GGCC et mise en relation avec différents organismes pertinents.

Le coordonnateur fait une gestion "participative" du programme GGCC, tout en contrôlant le déroulement des opérations d'une façon un peu plus "serrée" que dans les deux autres régions. Les GGCC planifient, organisent et contrôlent eux-mêmes leurs activités, sous l'autorité du coordonnateur régional. Ils fonctionnent généralement seuls dans leurs démarches, à l'intérieur des cadres établis par la DDC et le coordonnateur. Ainsi, durant la première étape, les membres des GGCC ne peuvent

faire aucune déclaration à la radio ou à la télévision sans en aviser au préalable le coordonnateur. Tous les documents envoyés à l'extérieur doivent d'abord passer par lui. Il a pleine autorité sur le personnel, le budget et le travail effectué par les GGCC. Il suit l'évolution des activités des GGCC principalement par l'examen de rapports hebdomadaires.

Ces rapports, rédigés par les responsables de GGCC, contiennent: les activités de la semaine, les heures travaillées par chacun, un rapport détaillé des déplacements effectués (qui, où, pourquoi, pièces justificatives), un aperçu des activités et dépenses prévues pour la semaine suivante et toute nouvelle idée ou commentaire. Le coordonnateur échange avec les membres des GGCC sur leurs démarches lors de visites, de contacts téléphoniques et de réunions avec les responsables. Le travail d'administration du programme l'empêche, en première étape, de visiter les GGCC et de renconter les groupes promoteurs de projets aussi souvent qu'il le voudrait.

Durant cette première étape, le responsable n'a pas de réelle autorité au sein du GGCC. Il a environ les mêmes fonctions que les agents d'information. Il doit cependant rédiger le rapport hebdomadaire, assister aux réunions de responsables et aviser le coordonnateur s'il y a des problèmes dans son GGCC. Chaque GGCC a un budget de base de 2 000 \$ pour ses déplacements. Ce budget, réévaluable en cours de programme, est entièrement administré par le coordonnateur.

Suite à certains problèmes de fonctionnement et pour améliorer la situation, quelques changements ont été apportés par le coordonnateur

pour le déroulement de la deuxième étape. Chaque membre de GGCC doit alors préparer son rapport hebdomadaire contenant le compte rendu de ses rencontres (qui, où, quand, pourquoi), son emploi du temps durant la semaine, sa grille horaire de présence et une planification de ses activités pour la semaine suivante. Ce rapport individuel doit être présenté pour approbation au responsable du GGCC qui l'achemine au coordonnateur. Ce dernier veut ainsi revaloriser le rôle du responsable en lui déléguant une plus grande autorité.

En deuxième étape, le responsable autorise les lettres, communiqués ou documents qui sortent du bureau. Il supervise l'ensemble des activités du GGCC. Il voit à ce que le personnel ne manque pas de travail. Il autorise les congés des membres du GGCC et se réfère au coordonnateur pour prendre ses congés. Il continue d'assister aux réunions de responsables et de maintenir un contact avec le coordonnateur en cas de problème. Une plus grande relation de confiance s'établit alors entre les responsables et le coordonnateur.

Cette plus grande délégation de pouvoir au responsable, alliée à une répartition du travail d'administration du programme, laisse plus de temps au coordonnateur pour des activités de support aux GGCC. La tenue des livres comptables et la préparation des paies des employés sont maintenant effectuées par un employé de GGCC. Le secrétariat du GGCC de Hull s'occupe plus de la dactylographie pour le coordonnateur. Tout cela permet à ce dernier d'effectuer des visites plus fréquentes aux GGCC en deuxième étape.

Suite à certains abus, le coordonnateur resserre son contrôle. Ainsi, toute dépense de déplacement supérieure à 25 \$ et toute autre dépense, peu importe le montant, doit être approuvée au préalable par le coordonnateur. Aucun paiement des frais de déplacement n'est effectué sans présentation d'un rapport détaillé de la rencontre effectuée. Tout appel interurbain doit être justifié pour être payé par le programme GGCC. Finalement, le travail à la maison n'est plus considéré comme du travail.

Examinons maintenant les ressources humaines, monétaires et logistiques du niveau régional dans la région de l'Outaouais. Les ressources humaines comprennent principalement le directeur exécutif du CCO (organisme parrain) et le coordonnateur régional. Ce dernier constitue une ressource humaine qui consacre l'ensemble de son temps et de ses énergies au programme GGCC. Lors de son engagement, il ne connaît pas la formule coopérative, mais il a une bonne formation en sociologie et une expérience dans la gestion de projets. Il voit un grand intérêt à effectuer un travail où il a à être en contact fréquent avec des gens.

Le directeur exécutif du CCO apporte sa grande expérience de la coopération, du milieu coopératif et des intervenants du milieu, au soutien du programme GGCC. Le secrétaire administratif du CCO apporte parfois, dans la mesure où il a du temps disponible, une contribution ponctuelle au coordonnateur régional. Le programme GGCC n'ayant pas prévu de fonds pour le secrétariat du coordonnateur, celui-ci doit alors avoir

recours aux services de secrétaires de GGCC, principalement du GGCC ayant aussi ses locaux à Hull.

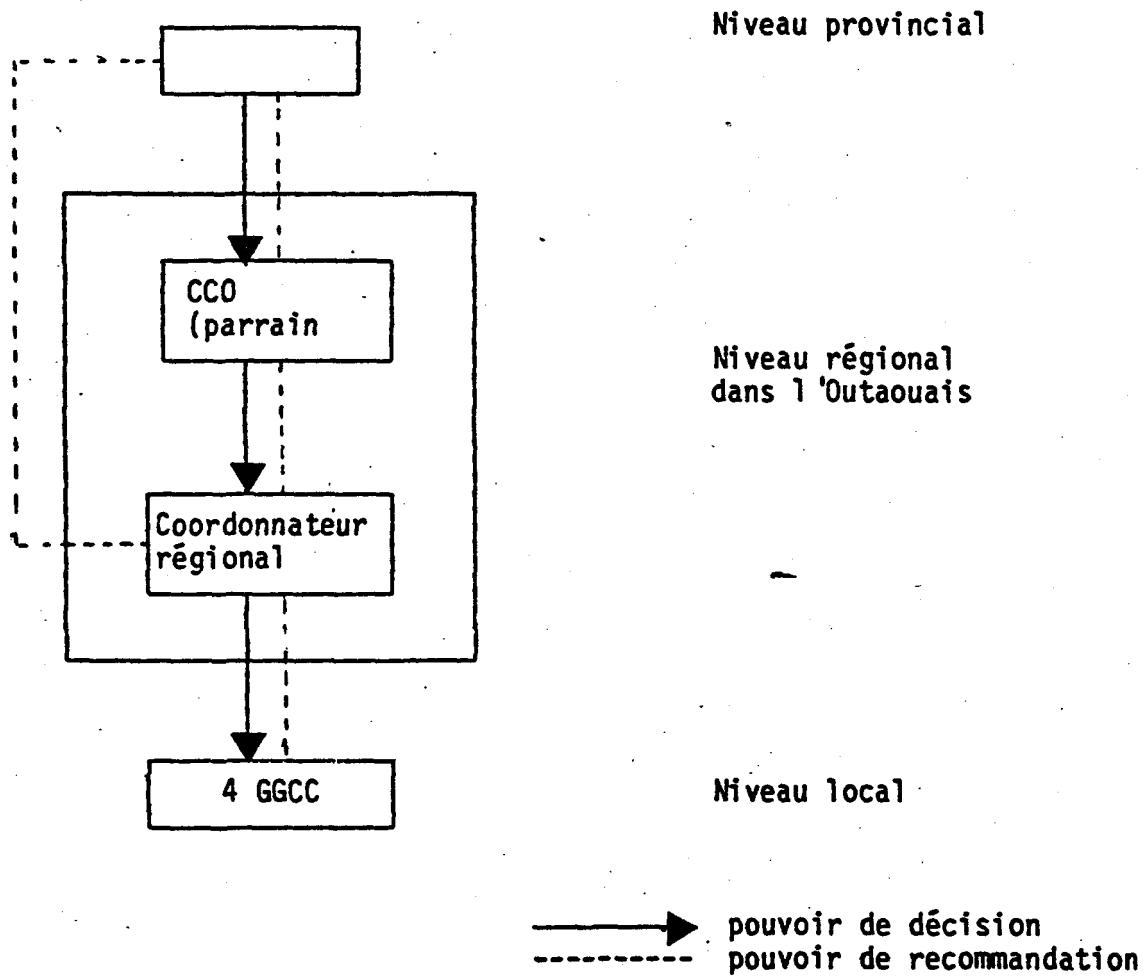
Les ressources monétaires du niveau régional dans l'Outaouais proviennent de fonds accordés à la DDCC par le Conseil du Trésor: 12 700 \$ par étape dont 80% en salaires et 20% en frais de déplacement. Les quelques ressources logistiques du niveau régional sont fournies dans une certaine mesure par le CCO. Celui-ci fournit un espace de travail non fermé, un mobilier de bureau et un service téléphonique. Les services de photocopie et de réservation d'une salle de réunions sont accessibles par l'intermédiaire du CCO.

On trouvera à la page 87 l'organigramme du niveau régional dans l'Outaouais en 1983.

2.4.3.5 Climat organisationnel

Les responsabilités respectives du parrain et du coordonnateur étant mieux définies, le climat de travail semble très bon entre les deux. Cependant, le coordonnateur doit voir au bon fonctionnement des quatre GGCC. Il fait alors face aux mêmes problèmes que ses homologues régionaux: personnel sans expérience, travail exigeant et salaire trop bas, dans le cadre d'un programme temporaire. Cela entraîne un climat d'incertitude face à une permanence du programme, des comportements de paresse chez certains et des tensions chez d'autres.

SCHEMA 8

ORGANIGRAMME DU NIVEAU REGIONAL DANS L 'OUTAOUAIS EN 1983

2.5 NIVEAU REGIONAL DU PROGRAMME GGCC EN 1984

2.5.1 Le niveau régional au Saguenay-Lac St-Jean en 1984

Depuis le début de 1984, le programme GGCC continue d'être par-
rainé par le LEER. La DDC lui attribue une enveloppe globale qu'il peut
répartir entre les salaires, les frais administratifs et les frais de
déplacement. Compte tenu des ressources disponibles (151 000 \$ pour l'an-
née financière se déroulant du 1er avril 1984 au 31 mars 1985), seulement
quatre personnes sont engagées à temps plein pour effectuer le travail des
GGCC. Elles sont regroupées au sein d'un GGCC régional basé à Chicoutimi.
Ce dernier partage aussi des services de secrétariat avec un autre
organisme.

Le nouveau GGCC régional prend en charge l'ensemble des activi-
tés précédemment effectuées par les quatre GGCC locaux: promotion, ac-
cueil, aide technique, mise en relation avec organismes concernés, etc.
Le mode d'organisation des activités du niveau régional s'en trouve donc
modifié. Le coordonnateur régional devient en fait le responsable d'une
équipe composée de trois autres membres. Bien que chacun puisse être
responsable d'assister différents groupes de promoteurs de projets coopé-
ratifs, on assiste à une certaine spécialisation des tâches. Le coordon-
nateur-responsable planifie, dirige, coordonne et contrôle l'ensemble des
activités du GGCC. Un analyste-financier est responsable de tout l'aspect
financier des projets de coopératives. Un agent de promotion et d'éduca-
tion est responsable de la promotion du GGCC, de la promotion de la

formule coopérative de travailleurs et de la formation coopérative des promoteurs de nouvelles coopératives. Un conseiller junior est responsable d'effectuer les études de faisabilité, d'assurer un support technique et une formation en gestion aux membres des groupes promoteurs de coopératives.

Au SLSJ, un comité provisoire travaille à promouvoir la formation d'une coopérative de développement régional qui deviendrait éventuellement le nouveau parrain régional du programme GGCC.

2.5.2 Le niveau régional dans la région de Québec en 1984

Depuis la mi-décembre 1983, la Division développement coopératif et communautaire (DDCC) de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Québec continue de parrainer le programme GGCC. La DDC lui envoie une enveloppe globale de 280 000 \$ pour l'année financière 1984-1985. Ces ressources lui permettent d'engager dix personnes comme personnel des GGCC dans la région.

Afin de prendre en charge les projets en cours sur l'ensemble du territoire et d'effectuer un suivi sans être trop éloigné, on conserve la structure des GGCC locaux. Trois GGCC continuent donc leurs opérations: un à Québec, un à Montmagny et un à Thetford Mines. Cependant, leur nombre d'employés passe de quatre à trois et ces GGCC se partagent maintenant un territoire précédemment couvert par sept GGCC. Ces trois

GGCC continuent d'être encadrés et supportés par un coordonnateur régional qui est maintenant basé dans les locaux du GGCC de Québec.

A l'intérieur des GGCC, on a procédé à une nouvelle définition des tâches de chacun. Le chef d'équipe joue à la fois un rôle de conseiller technique et un rôle de supervision de l'ensemble des activités du GGCC. Il reçoit les demandes, distribue les mandats et effectue le contrôle administratif. Les conseillers techniques ont pour tâches d'effectuer la promotion du GGCC et des coopératives de travailleurs. Ils conseillent et assistent techniquement les groupes désireux de constituer une coopérative de travailleurs et en assurent le suivi. Le secrétaire-comptable voit à la dactylographie, à la réception des appels téléphoniques, au classement des dossiers et à la mise à jour de la comptabilité.

Une coopérative de développement régional est actuellement en formation dans la région de Québec. Cette coopérative parrainerait alors le programme GGCC.

2.5.3 Le niveau régional dans l'Outaouais en 1984

Durant les troisième et quatrième étapes du programme, le Conseil des coopératives de l'Outaouais (CCO) agit toujours comme parrain régional. Il reçoit de la DDC une enveloppe globale de 151 000 \$ pour opérer le programme GGCC durant l'année financière 1984-1985. Il engage cinq personnes au sein d'une nouvelle "Division des ressources techniques" afin d'exercer les activités des GGCC dans la région.

Ce nouveau GGCC régional basé à Hull prend en charge (comme au Saguenay-Lac St-Jean) l'ensemble des activités précédemment effectuées par le niveau local. Le coordonnateur régional devient alors le responsable d'une équipe composée de quatre autres membres: un secrétaire-comptable et trois conseillers techniques. Cette équipe travaille encore en étroite collaboration avec le CCO.

La Division des ressources techniques s'occupe toujours principalement du développement des coopératives de travailleurs. Cependant, certaines de ses énergies sont maintenant orientées vers la création d'emplois au sein de coopératives de services.

2.6 NIVEAU LOCAL DU PROGRAMME GGCC EN 1983

Il est difficile de tracer un portrait du programme GGCC au niveau local. En première étape, 17 GGCC fonctionnent dans leur milieu respectif pour faire la promotion et le développement de coopératives de travailleurs. En deuxième étape, huit de ces GGCC continuent d'opérer dans la même localité, sept sont relocalisés et deux sont retranchés. Dans les 15 GGCC de la deuxième étape, le personnel est souvent nouveau. Les expériences sont diverses. Certains GGCC effectuent un plus grand nombre d'activités, présentent un niveau d'organisation et un dynamisme supérieurs à d'autres GGCC. Ils évoluent dans des milieux plus ou moins réceptifs, avec un support d'encadrement différent selon les régions.

Pour tenter de tracer le portrait le plus fidèle possible du niveau local du programme GGCC, je me suis entretenu avec les coordonnateurs régionaux sur chaque GGCC. J'ai aussi consulté plusieurs rapports écrits de ces GGCC. Enfin, j'ai rencontré dans leur milieu sept responsables de GGCC: deux au Saguenay-Lac St-Jean, trois dans la région de Québec et deux dans l'Outaouais. Une fois les renseignements pertinents recueillis, principalement à partir de ces trois sources concordantes d'information, je les ai ensuite regroupés autour de cinq thèmes: survol historique, activités, environnement, mode d'organisation et climat organisationnel. Ce portrait veut donc présenter une image de ce qui s'est vécu au niveau local du programme GGCC, sans toutefois constituer le portrait d'un GGCC-type.

2.6.1 Survol historique

Les GGCC sont des petits groupes de personnes mis sur pied en région pour favoriser le développement économique du milieu, par la promotion de la formule coopérative de travailleurs et par l'aide technique aux promoteurs de tels projets. Avant d'effectuer un survol historique de leur existence dans le cadre du programme GGCC, il peut être intéressant d'examiner brièvement des expériences antérieures d'organisations semblables. Tout au moins en partie, ces expériences ont inspiré la conception et le fonctionnement des GGCC.

De 1972 à 1979, les Ateliers agrico-forestiers (Ste-Monique de Honfleur, Lac St-Jean), participent au développement de leur "micro-région".

Ils veulent y amorcer un nouveau dynamisme, par la définition et la mise au point d'une stratégie de développement qui valorise la participation à la base et la décentralisation des décisions collectives au niveau de la "petite région". Ils veulent coordonner le développement de ressources socio-économiques du secteur Nord du Lac St-Jean.

En bonne partie subventionnés, les Ateliers regroupent à un certain moment 14 personnes réparties en deux secteurs: le service d'aide à la PME et le service de développement. Le service d'aide à la PME agit comme consultant auprès des PME environnantes. Il joue cependant un rôle important dans l'éducation des propriétaires de PME qu'il tente de rendre auto-suffisantes au niveau de la gestion. Le service de développement met à la disposition de groupes ou individus promoteurs de projets, des spécialistes afin de les aider à monter leur dossier et à planifier leur action. Il veut ainsi promouvoir le développement régional et la prise en charge, par les gens du milieu, des leviers économiques qui pourraient éventuellement leur apporter une certaine autonomie. Les Ateliers ont parrainé une quinzaine de projets contribuant à la création de 102 emplois et à des investissements de 1.2 \$ millions. Expérience unique en son genre à une certaine époque, on peut parler des Ateliers agrico-forestiers comme d'un ancêtre des GGCC.

Depuis 1975, des Groupes de ressources techniques (GRT) offrent leurs services aux citoyens à faible et moyen revenu désireux de s'engager dans des projets collectifs d'habitation, en particulier dans des coopératives d'habitation. En bonne partie subventionnés, les GRT informent les

citoyens de leurs activités, conseillent les gens intéressés à se former en coopérative d'habitation et fournissent l'aide technique et légale appropriée. En 1983, il existe plus d'une trentaine de GRT à travers le Québec. Ayant développé une expertise dans la gestion de ce type de projet, les GRT sont des éléments moteurs du développement coopératif en habitation. Ils constituent des équipes multidisciplinaires regroupant les ressources techniques et humaines nécessaires pour l'aide à l'élaboration et à la mise en oeuvre de coopératives d'habitation. Leur succès a fortement inspiré les concepteurs des GGCC.

Plus loin de nous, on peut aussi examiner l'expérience française des Boutiques de gestion. Crées à partir de 1980, ces Boutiques veulent contribuer au développement et au soutien de plusieurs types de projets: projets de coopératives de travailleurs, projets d'utilité collective et projets de développement de collectivités locales. Chaque Boutique est organisée autour d'un ou plusieurs permanents et d'un réseau d'experts ayant: des compétences en gestion, une pratique de la création d'entreprises et de la gestion collective, une expérience des relations avec les organismes concernés et une bonne connaissance de l'environnement. Elle offre des services d'accueil et d'orientation des projets, d'accompagnement et de conseils dans les démarches de création, d'appui à la mise en oeuvre et de suivi des activités. Il existe en France une quarantaine de ces Boutiques de gestion.

En 1982, la Direction des coopératives (DDC) est préoccupée par le développement des coopératives de travailleurs. Elle voit l'opportunité d'accélérer ce développement par le moyen de ressources financières provenant d'un programme de création d'emplois temporaires. S'inspirant en partie de ces expériences, la DDC conçoit le programme GGCC qui veut implanter dans différents milieux des équipes multidisciplinaires chargées de la promotion et du développement des coopératives de travailleurs.

Après avoir établi les principes de fonctionnement des GGCC, elle organise, en 1983, un encadrement provincial et régional. Dans trois régions-pilotes, un coordonnateur régional est chargé par l'organisme "parrain" d'implanter des GGCC dans les localités préalablement choisies. Le coordonnateur régional va donc dans ces localités, il y recrute des individus sans emploi, référés par Travail-Québec, il les forme et voit à leur installation matérielle. Pouf! On se retrouve avec des nouveaux GGCC, entièrement mis sur pied par "en haut".

Les membres des GGCC se rencontrent, généralement pour la première fois, dans leur nouveau local. Ils ont peu d'expérience du marché du travail. Ils ont souvent une formation collégiale ou universitaire en administration ou en sciences humaines, mais ne connaissent à peu près rien des coopératives, encore moins des coopératives de travailleurs. Ils sont plus ou moins sensibilisés à la problématique du développement régional. On ne peut donc pas parler de groupes d'individus se donnant une mission de développement coopératif et ayant sollicité un financement de la part de l'Etat.

A l'intérieur des cadres établis par la DDC et l'organisation régionale du programme, chaque GGCC a donc une "philosophie" qui varie fortement selon les individus qui le composent. Certains GGCC ont ainsi comme principal souci de bien effectuer les tâches fixées par la DDC. D'autres s'inscrivent dans un cadre plus large de développement régional. Cette "philosophie" interne a de plus évolué tout au long du déroulement du programme, les membres des GGCC découvrant progressivement la valeur socio-économique des coopératives de travailleurs.

Une fois mis en place par le coordonnateur régional, les GGCC se font connaître dans leur milieu et effectuent la promotion de la formule coopérative de travailleurs. Ils tentent par plusieurs moyens de susciter des projets coopératifs. La plupart des GGCC reçoivent plusieurs promoteurs de projets divers. Certains GGCC sont débordés de projets. D'autres attendent en vain et doivent se contenter de faire de la sensibilisation coopérative. Parmi les dizaines de projets présentés par différents promoteurs, quelques-uns ont abouti, dès la première étape de 20 semaines, à la création de coopératives de travailleurs.

En deuxième étape, près de la moitié des GGCC sont relocalisés. Plus de la moitié des employés sont nouveaux. Dans chaque région, ils bénéficient cependant de l'expérience transmise dans les rapports écrits des GGCC dans la première étape. Les GGCC continuent leurs activités de promotion et de développement. Quelques autres coopératives de travailleurs sont mises sur pied. Au moment où la deuxième étape prend fin,

d'autres projets de coopératives présentent des dossiers relativement avancés.

Pour terminer ce survol historique du programme GGCC au niveau local, on peut aussi mentionner l'existence de quelques expériences semblables menées dans d'autres milieux parallèlement au programme GGCC. Ces expériences sont toutefois issues de groupes d'individus ayant un projet socio-économique et financées principalement par des subventions gouvernementales. On peut mentionner, entre autres, le "Centre de formation à l'autogestion" de St-Jean-sur-Richelieu, le "Groupe de recherche-action coopérative" de St-Jérôme et "Coup de pouce" de Sherbrooke.

2.6.2 Activités

Les activités sont organisées dans chaque GGCC à partir de la définition des "Tâches d'un GGCC", telles que définies par la DDC. D'autres activités sont aussi mises sur pied en réaction à des situations particulières. On trouvera à la page 113 un schéma général des activités du niveau local en 1983. Avant d'examiner ces différentes activités, voici d'abord la présentation de ces "Tâches d'un GGCC".

TACHES D'UN GGCC

Sous l'autorité d'un coordonnateur régional, un Groupe de gestion coopératif et communautaire est une entité autonome qui favorise le développement dans leur milieu respectif de coopératives de travailleurs. Constitué de quatre personnes dont l'une agira en tant que responsable du groupe, un GGCC accomplit principalement les fonctions suivantes:

- 1- Faire l'inventaire des ressources à leur disposition dans leur milieu susceptible d'appuyer les objectifs du programme;
- 2- Implanter et organiser un lieu de travail servant de secrétariat pour le GGCC et faire connaître son existence dans le milieu par tous moyens utiles;
- 3- Promouvoir la forme coopérative comme mode d'organisation du travail auprès de la population de leur milieu;
- 4- Dépister les entreprises en difficulté et analyser avec elles les possibilités de se transformer en coopérative de travailleurs ou en entreprise communautaire;
- 5- Animer leur milieu et tenter d'y valoriser par toutes mesures pertinentes le concept de "l'achat chez soi";
- 6- Informer, conseiller et assister techniquement les groupes désireux de constituer une coopérative de travailleurs.

2.6.2.1 Implantation du GGCC

C'est le coordonnateur régional qui recrute les membres du GGCC et voit à leur première formation. C'est généralement lui qui trouve le local et l'équipement de travail nécessaire au fonctionnement du GGCC. Par la suite, le coordonnateur a un rôle de support et de contrôle, alors que les membres des GGCC doivent voler de leurs propres ailes. La phase d'implantation n'est pas terminée pour autant.

Les membres des GGCC doivent apprendre à se connaître. Ils doivent adopter conjointement un mode de fonctionnement, à l'intérieur de la marge de manœuvre que leur donne le coordonnateur régional et le

programme GGCC. Ils doivent continuer leur formation par la lecture de documents sur les coopératives et la création d'entreprises. Ils peuvent constituer un petit centre de documentation regroupant les documents et le matériel audio-visuel pertinents. Ils peuvent rédiger des petits textes résumant et réorganisant cette information en fonction du développement de coopératives de travailleurs. Ils peuvent, afin de parfaire leur formation, rencontrer des membres de coopératives déjà en opération. Enfin, ils doivent planifier leurs activités pour les semaines à venir.

2.6.2.2 Inventaire des ressources du milieu

Une fois le GGCC bien implanté, il peut commencer l'inventaire des ressources du milieu susceptibles d'appuyer le programme GGCC. Pour bien connaître ce milieu, il peut d'abord procéder à la lecture d'une série de documents existants sur la région, sa population, son économie, ses groupes, organismes ou services qui y sont présents. Il pourra par la suite suivre l'actualité régionale, entre autres, par la lecture des journaux régionaux et par la conservation des coupures de presse pouvant éventuellement être utiles.

Le GGCC entre ensuite en contact avec les organismes identifiés. Ce contact peut se limiter à un échange de lettres et de coups de téléphone. Souvent, il se continue par des rencontres-discussions et parfois le GGCC participe aux réunions et/ou aux activités de l'organisme. Selon le mandat de l'organisme et sa réceptivité face au GGCC, la collaboration peut être plus ou moins étroite. Cette collaboration peut

se manifester sous la forme de prêt d'équipement audio-visuel, de prêt de salles de réunions, d'aide technique, de source d'information, de services à prix réduit, de mise en contact avec des groupes promoteurs, etc.

Communication-Québec peut fournir au GGCC le répertoire des organismes et groupes populaires de la région. Il y trouvera les coordonnées de diverses associations, sociétés et fédérations, de divers clubs, centres, conseils, services et offices. Le GGCC peut ensuite procéder au ratissage systématique de son milieu d'intervention: caisses populaires, autres intervenants coopératifs, élus municipaux, provinciaux et fédéraux, groupes populaires, commissions scolaires, organismes religieux, centres de main-d'œuvre du Québec et du Canada, organisations gouvernementales de développement économique (ex.: Banque fédérale de développement, Office de planification et de développement du Québec, Société de développement industriel), ministères sectoriels (ex.: agriculture, industrie, commerce et tourisme, affaires culturelles), clubs divers, regroupements de gens d'affaires, organisations gouvernementales d'intervention sociale (ex.: CLSC, CSS), associations de chômeurs et de sans emploi, sociétés d'expansion économique, etc.

L'ensemble des démarches d'inventaire du milieu permet au GGCC de sensibiliser ces organismes à la formule coopérative et à ses activités, de mieux connaître les ressources disponibles pour faire avancer un projet et d'entrer en contact avec certaines personnes-clés du milieu.

2.6.2.3 Promotion du GGCC

Le GGCC doit faire connaitre son existence dans le milieu par tous les moyens utiles. Un de ces moyens est la sensibilisation des organismes effectuée lors de l'inventaire du milieu. Plusieurs autres moyens s'offrent au GGCC pour promouvoir son existence et ses services.

Le GGCC doit surtout viser les différentes populations de gens sans emploi. Son principal message: "Si vous avez une idée pour vous créer un emploi, venez nous voir. Il existe une formule intéressante, la coopérative de travailleurs et on peut gratuitement vous aider à réaliser votre projet". Il a un énorme travail de promotion à faire. Le GGCC veut aider à créer des coopératives de travailleurs, alors que les gens ne savent même pas ce que c'est. Cela explique le fait que la majorité de ses activités soient orientées vers la promotion du GGCC et de la formule coopérative (voir aussi le point 2.6.2.4).

Le GGCC doit entrer en contact avec la population en général. Pour ce, il se sert de tous les média de son milieu et gratuitement ou presque, car il n'a pas de budget de promotion. Il peut organiser des conférences de presse, écrire des articles dans les journaux quotidiens ou hebdomadaires de la région, envoyer des communiqués de presse aux différents média, obtenir une chronique régulière à la radio, à la télévision communautaire ou dans les journaux. Il peut téléphoner et rendre

visite régulièrement aux gens de ces média de façon à développer un climat de confiance. Il peut faire paraître des petites annonces dans différents journaux et à la télévision communautaire, obtenir des entrevues par la radio et la télévision locale et participer à la production d'émissions de radio et de télévision communautaire.

La promotion du GGCC peut aussi s'effectuer par la diffusion de pamphlets, de cartes d'affaires, de dépliants et d'affiches. Les bulletins paroissiaux transmettent certaines annonces du GGCC. Celui-ci effectue parfois une tournée d'information à travers la région. Il installe alors un kiosque dans différents centres d'achat, dans des caisses populaires, dans des coopératives de consommation et dans des salles paroissiales. Le GGCC est présent lors des événements régionaux d'importance: foires, colloques, sommets, expositions agricoles, expositions industrielles et commerciales, salons, assemblées, causeries, etc. Il tient parfois des soirées d'information publique où il présente un diaporama, anime une discussion et distribue de la documentation (services du GGCC, nature d'une coopérative de travailleurs, liste d'idées de projets réalisables dans le milieu, etc.). Il participe aussi à des soirées d'organismes bien établis.

Toute cette promotion se fait d'abord intensivement au début de chaque étape, pour se continuer parallèlement aux activités d'aide technique. En fin d'étape, on diminue la promotion du GGCC pour se concentrer sur la promotion de la formule coopérative. Tout au long des

deux étapes, le GGCC réalise quelques petits documents d'information qu'il peut distribuer dans ses différentes activités de promotion.

Le GGCC oriente aussi des efforts vers une clientèle composée de groupes restreints plus facilement identifiables. Il rencontre ainsi des associations de sans emploi, des groupes d'anciens travailleurs animés par un travailleur communautaire, des finissants professionnels d'écoles secondaires et de CEGEP, des groupes de gens qui ont déjà téléphoné au GGCC pour manifester leur intérêt, etc. Il veut aller chercher ces groupes, les rencontrer, voir s'il y a déjà des projets qui mûrissent et qui ont besoin d'aide. Il contacte alors directement des gens qui travaillent déjà dans ou avec des groupes.

Le GGCC effectue cette promotion directe ou indirecte dans un territoire plus grand que la simple localité. Il tente de rejoindre les groupes et média de l'ensemble de son milieu. Le fait que le programme GGCC soit alors temporaire lui a causé quelques problèmes de promotion. L'image du GGCC temporaire n'entraîne pas certains promoteurs éventuels à se lancer dans une aventure où on va le laisser tomber à la fin du programme.

Quant un GGCC mène à terme un projet de création de coopérative et diffuse l'événement, l'effet d'entraînement ne tarde pas à venir et le GGCC est vite débordé de projets. On peut alors dire que ses objectifs de promotion du GGCC sont atteints: susciter des projets coopératifs.

Dans le cas où le GGCC reçoit peu de demandes d'aide, il intensifie sa promotion, fouille davantage le terrain et concentre plus d'énergie vers la promotion coopérative.

2.6.2.4 Promotion de la formule coopérative de travailleurs

Le GGCC doit faire la promotion de la formule coopérative comme mode d'organisation du travail auprès de la population de son milieu. Pour ce, il utilise toutes les activités de promotion du GGCC (voir le point précédent), mais avec un message plus orienté vers la formule coopérative que vers ses services. Ce message ressemble plus à ceci: "Vous cherchez un emploi? N'attendez plus le bon patron ni l'Etat providence. Prenez-vous en main. La coopérative de travailleurs est une alternative au chômage". La population connaît peu, pas ou mal la formule coopérative de travailleurs. Les gens sont croyants face à cette nouvelle formule. Le GGCC diffuse tout au long des deux étapes une promotion de cette formule au sein de la population.

Une autre façon d'effectuer cette promotion est de rejoindre les travailleurs d'entreprises fermées ou en difficulté et d'examiner avec eux les possibilités de les transformer en coopératives de travailleurs. Cette activité est difficile à réaliser par le GGCC, car l'information concernant ces entreprises est souvent confidentielle. Le GGCC apprend les difficultés d'une entreprise par le journal ou par des discussions, mais pas par un organisme gouvernemental ou privé.

Le GGCC prépare des documents portant exclusivement sur la formule coopérative de travailleurs, sur ses avantages, sur les étapes pour former une entreprise de ce type et sur les secteurs où il y en a et où on peut en former. Un GGCC qui a très peu de projets coopératifs peut mettre ses énergies dans la diffusion d'un cours sur les coopératives, par le biais de Télé-Université ou par celui d'une commission scolaire.

2.6.2.5 Accueil des groupes promoteurs de projets

Une fois la promotion diffusée, des gens commencent à téléphoner et à se présenter au local du GGCC pour voir si celui-ci peut leur apporter de l'aide. Le GGCC s'informe alors du moyen qui les a rejoint, afin d'évaluer l'impact de ses différents outils de promotion. Il prend aussi en note leurs coordonnées et la motivation de leur prise de contact.

Lors d'une première réunion, le GGCC, souvent par la voix de son responsable, présente aux promoteurs éventuels les services qu'il offre. Ces promoteurs sont très sensibles au fait que le GGCC les suivra tout au long du déroulement du projet. Le GGCC procède ensuite à une prise d'information sur le projet, afin d'en évaluer le sérieux et de commencer à éclaircir avec les promoteurs le type de projet souhaité. Il donne ensuite aux promoteurs de l'information générale sur la formule coopérative et ses implications (ex.: mise de fonds des promoteurs). Il leur distribue un petit "kit" d'information préliminaire qui présente le

GGCC, la formule coopérative de travailleurs, les étapes pour y arriver, les secteurs où il y en a et les différents types de projets possibles dans le milieu. Il demande ensuite aux promoteurs de leur remplir une demande écrite de collaboration pour leur projet. Ils doivent alors rédiger une première description de ce projet. Cette demande écrite sera un gage du sérieux de leur volonté de s'engager dans un projet de coopérative de travailleurs.

Après un certain temps, où les promoteurs digèrent la documentation et préparent leur projet, une seconde réunion a lieu, quand le groupe est vraiment sérieux. En effet, de multiples projets meurent après la première réunion. (Le GGCC garde cependant une liste de toutes les idées de projet qui ont été soulevées à un moment donné). A cette deuxième réunion, le GGCC donne de l'information détaillée sur la formule coopérative de travailleurs (ex.: aspects légaux, parts sociales, réserve, règlements, etc.). Il veut s'assurer que c'est bien cette formule que les travailleurs veulent et peuvent utiliser pour encadrer leurs futures activités d'entrepreneurs.

Après ce second filtrage, les promoteurs savent que le GGCC n'est pas un bureau d'emploi ni un centre de subventions; le GGCC sait que les promoteurs sont sérieux et veulent réellement se créer une coopérative de travailleurs ou une entreprise de ce type ayant un impact sur le développement du milieu. Commence alors la phase d'aide technique proprement dite.

2.6.2.6 Aide technique pour projets coopératifs

L'aide technique apportée aux promoteurs peut se résumer ainsi: aide à la formulation et au cheminement de projets de type coopérative de travailleurs. Le GGCC aide le groupe promoteur à préciser son projet. Que veut-il faire, pourquoi, comment et de quelle information a-t-il besoin. Le GGCC fournit un petit cadre qui servira de guide aux promoteurs pour une première description de leur projet. Il les fait réfléchir sur celui-ci. Il leur indique où sont les sources d'information disponibles. Il fait de son côté des recherches et explore un peu partout à ce sujet (ex.: recherches de statistiques sur le marché et l'industrie). Parallèlement à cette quête d'information, il continue de travailler avec le groupe pour débroussailler les étapes nécessaires et les moyens à utiliser. Il l'informe sur les permis à obtenir et sur les formalités à rencontrer. Il l'aide à se donner une méthode de travail. Il l'aide à concevoir le projet en pratique: le marché, les connaissances techniques et administratives requises et les investissements nécessaires. Il sensibilise le groupe à l'importance d'intégrer un bon gestionnaire à l'équipe. Le gestionnaire est en effet souvent vu comme une dépense par les promoteurs, alors que la capacité de gestion est un élément essentiel pour s'assurer un financement. Le GGCC sensibilise les membres du groupe à la nécessité d'une forte implication de chacun.

Tout au long de cette phase de débroussaillage, qui abouti à la constitution d'un solide dossier pour aller chercher du financement, le

GGCC doit voir à laisser l'initiative au groupe promoteur. Il se contente d'aider le groupe dans son cheminement. Celui-ci doit apprendre à travailler par lui-même. C'est lui qui est l'entrepreneur et c'est lui qui va devoir faire fonctionner l'entreprise coopérative par la suite. Le GGCC peut toutefois jouer un rôle d'animation et de stimulation du groupe. Il voit à garder le groupe motivé, à susciter de fréquentes réunions. Ce maternage, tout au long du processus de création, est rendu nécessaire par le fait que les gens qui se lancent dans l'aventure d'une coopérative de travailleurs ont besoin d'aide et d'une présence continue.

Une fois le dossier bien monté et les études de viabilité et de faisabilité terminées, le GGCC achemine le projet vers des organismes concernés (voir point 2.6.2.7). Pendant l'étude du dossier par ces organismes, le GGCC aide le groupe à procéder à son organisation interne. Il voit à améliorer son éducation coopérative et sa formation administrative. Il peut suggérer, puis amener le support à un comité d'éducation coopérative au sein du groupe promoteur. Il aide le groupe à trouver d'autres associés et un gérant s'il en manque. Il aide à la recherche d'experts dans le domaine envisagé par les promoteurs. Il aide à la rédaction de la déclaration d'association et du règlement de régie interne. Il donne si nécessaire des cours de fonctionnement en assemblée. Si le financement du projet est obtenu et que la coopérative est prête à démarrer, le GGCC peut l'aider à préparer et tenir une conférence de presse d'ouverture. Sinon, il retravaille avec le groupe les faiblesses du projet.

Les différents GGCC n'ont pas tous mené à terme la création d'une coopérative. Quand un GGCC a monté un projet au complet, il a déjà beaucoup plus d'expertise sur les étapes à franchir. Le GGCC fait attention de ne pas se disperser dans trop de projets. Si la phase d'étude préparatoire à la mise sur pied d'une coopérative s'annonce longue, si les besoins économiques des promoteurs sont pressants et les capacités de capitalisation faibles, le GGCC peut aider le groupe dans ses démarches vers l'obtention de subventions de démarrage. Ces subventions peuvent aider à réaliser une étude de marché et à financer le travail de préparation nécessaire. Ce genre de subventions s'avère indispensable dans le cas où les promoteurs sont jeunes, sans expérience et sans argent.

2.6.2.7 Mise en relation avec les organismes concernés

Le GGCC a non seulement un rôle d'aide technique, mais il a aussi un rôle de mise en relation des promoteurs avec les organismes pertinents à leur projet. Il les accompagne à travers le dédale des organismes qu'il est nécessaire de contacter dans un processus de création de coopératives de travailleurs: CCQ, DDC, SDC, etc. Il les met en contact avec l'expertise extérieure requise et avec les autres organismes gouvernementaux pertinents. Il joue parfois un rôle de concertation des différents agents sur un projet coopératif. Le fait que le GGCC soit un organisme temporaire rend parfois la collaboration difficile avec d'autres organismes. Le GGCC voit à contacter ces différents intervenants uniquement quand le projet est rendu à une étape où leur aide est requise.

Quand il se rend compte qu'il n'a pas les ressources ni les moyens pour piloter un dossier, il le réfère tout de suite à un organisme qu'il considère mieux placé que lui pour intervenir (ex.: DDC, SDC).

2.6.2.8 Aide à la gestion de coopératives

Cette activité ne faisait pas partie du mandat initial d'un GGCC. Elle l'est devenue tout naturellement quand le GGCC s'est rendu compte de la nécessité d'effectuer un suivi auprès des coopératives nouvellement formées et encore fragiles. De plus, certaines coopératives existantes se sont spontanément tournées vers un GGCC pour les aider à résoudre leurs problèmes criants. Il ne suffit pas de développer des coopératives, il faut consolider les coopératives existantes. Les tâches du GGCC se sont donc élargies naturellement.

Comme les membres de coopératives ne sont pas tous des gens d'affaires, les lacunes présentes en administration nécessitent une aide temporaire externe, tout au moins durant une phase d'autonomisation qui peut s'étendre de six mois à quelques années. Comme le fonctionnement en collectif de travailleurs n'est pas une chose innée chez les membres d'une coopérative de travailleurs, un temps d'apprentissage est nécessaire et là encore, une aide extérieure est requise.

Au niveau administratif, l'appui apporté par le GGCC peut se présenter sous la forme d'une aide à la préparation du bilan mensuel,

d'une aide à la planification du marketing, d'une aide au redressement de l'entreprise, etc. Au niveau coopératif, le GGCC peut aider à la préparation de documents de formation pour les membres du conseil d'administration; il peut aider à la résolution de conflits survenant dans une organisation où il n'y a plus de "boss" pour trancher. Il peut aussi aider à l'organisation de soirées de réflexion sur l'expérience de prise en main d'une entreprise coopérative, de façon à comparer les attentes avec la réalité et à sensibiliser les membres aux problèmes qui peuvent survenir. Ce suivi du GGCC est fait sans ingérence dans les activités des coopératives, selon leurs besoins et leur volonté. Il est d'autant plus important que le GGCC est souvent le seul organisme présent en région et ayant du temps et des énergies disponibles au soutien des coopératives existantes.

2.6.2.9 Promotion de l'achat chez soi

Quant on regarde la philosophie de la DAC sur les coopératives de travailleurs (voir page 37), on comprend pourquoi cette activité fait alors partie du mandat d'un GGCC. Certains GGCC se sont cependant interrogés sur la pertinence d'effectuer cette activité parallèlement à leurs autres activités. Cette promotion fait partie d'un long processus de changement de mentalité. L'effectuer à l'intérieur d'un programme temporel de développement de coopératives de travailleurs peut sembler une dispersion d'énergie. Certains GGCC, surtout dans la région du Saguenay-Lac St-Jean, ont toutefois effectué des activités en ce sens. Ainsi, un

GGCC peut tenir des kiosques sur le thème de "l'achat chez soi". Il peut aussi dresser une liste des produits fabriqués en région. Il peut réaliser et diffuser un diaporama et une bande dessinée sur ce thème. Il peut procéder à un sondage téléphonique sur la capacité des gens d'identifier un produit fabriqué en région.

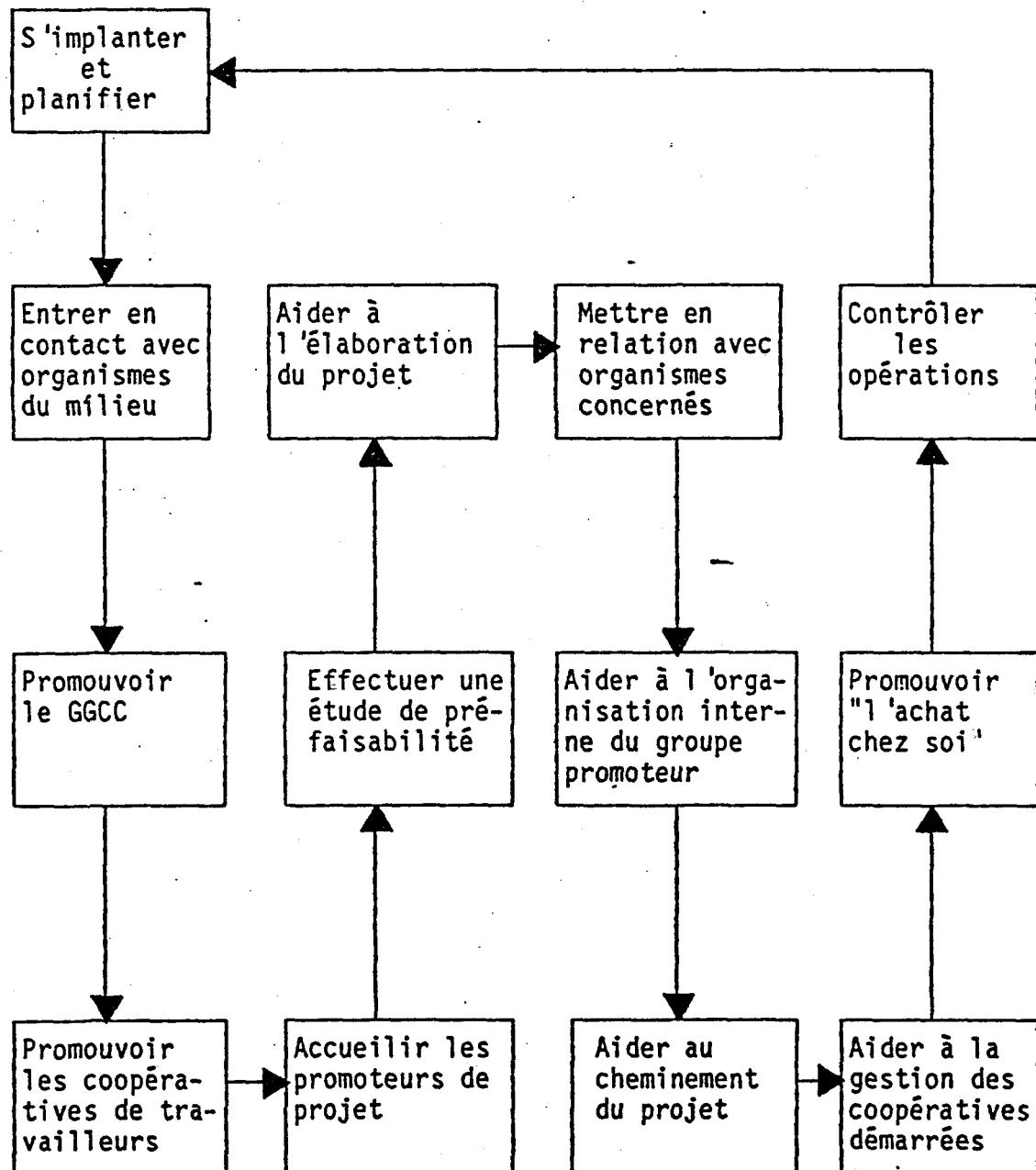
2.6.2.10 Contrôle du déroulement des opérations

"Sous la supervision du coordonnateur régional, le GGCC est une entité autonome". Au niveau du contrôle, cela implique donc que le GGCC doit remettre au coordonnateur les rapports qu'il demande. A l'intérieur de ces modes de contrôle imposés, le GGCC peut aménager son contrôle interne comme il le désire. Dans la mesure où cela lui est délégué par le coordonnateur, le GGCC contrôle son budget, ses activités et ses résultats. Dans la région de Québec, où le contrôle régional est moins serré, les GGCC se sont ainsi donnés des mécanismes internes de contrôle plus élaborés que ceux exigés par le coordonnateur.

2.6.3 Environnement

Le GGCC opère dans un milieu qui déborde largement les cadres de la localité où il est installé. A partir de cette localité, il doit rayonner dans un territoire plus ou moins grand qui couvre une fraction de la région administrative à l'intérieur de laquelle il se trouve. Dans tous les cas, le GGCC évolue dans un milieu où la formule coopérative de

SCHEMA 9



travailleurs est très peu connue. Dans certains cas, il y a une coopérative de ce type déjà en action sur son territoire. La population visée varie selon les GGCC. Ainsi, le GGCC de Hull, qui regroupe le quart des employés du programme dans l'Outaouais, s'adresse pourtant à 70% de sa population.

Le milieu peut être rural, semi-urbain ou urbain. La structure industrielle peut être très forte ou pratiquement absente. Elle peut être centrée sur une grosse entreprise privée et/ou être composée de multiples petites entreprises. L'économie du milieu peut être basée sur la forêt, l'agriculture, l'industrie, le tourisme, les services et/ou les organismes gouvernementaux. Elle peut être diversifiée ou non. Le GGCC peut être actif dans un milieu où on observe une léthargie de l'entrepreneurship à plusieurs niveaux. Dans ce milieu, il peut y avoir plus ou moins de gens possédant une solide expérience de travail les préparant éventuellement à créer une coopérative de travailleurs. Les milieux d'action du GGCC sont donc très divers.

Un élément important de l'environnement du GGCC est la présence d'organismes du milieu ayant des objectifs concordant avec les siens et qu'il a pu identifier lors de son inventaire des ressources du milieu. Y a-t-il en région ou dans le milieu une présence régulière d'intervenants en développement coopératif (DDC, SDC)? Y retrouve-t-on des organismes pouvant apporter une aide lors de la création d'entreprises? Des organismes impliqués dans la formation professionnelle ou autre? Quelle est la réceptivité de ces organismes face aux GGCC?

2.6.4 Mode d'organisation

Le mode d'organisation est plus ou moins élaboré selon les GGCC. Il semble avoir tendance à être plus poussé dans un GGCC composé majoritairement de gens ayant une formation en administration. Dans tous les cas, ce mode d'organisation doit s'inscrire à l'intérieur du cadre déterminé par la DDC et le coordonnateur régional.

2.6.4.1 Bases de fonctionnement

En 1983, la DDC détermine le GGCC comme étant une organisation composée de quatre personnes (un responsable, deux membres du personnel technique et un secrétaire) travaillant dans leur milieu 33 heures par semaine, à un salaire prédéterminé et avec un budget de déplacement donné pour effectuer la promotion et le développement de coopératives de travailleurs, sous l'autorité d'un coordonnateur régional. Tout en respectant ces règles et en accord avec le coordonnateur, le GGCC peut établir ses propres bases de fonctionnement. Ainsi, on s'entend généralement sur le fait que toutes les décisions d'orientation et de fonctionnement se prennent en groupe. Le style de gestion est donc participatif. On valorise beaucoup le travail en groupe. On favorise ainsi une grande circulation de l'information entre les membres.

Le GGCC doit maintenir une permanence à son local de 8h30 à 16h30, cinq jours par semaine. Il peut cependant organiser cette

permanence comme il veut. Les membres du GGCC ont un horaire très flexible. Ils participent souvent à des activités le soir et les fins de semaine. Après entente avec le responsable, chaque membre peut alors accumuler des journées de congé avec ses heures travaillées le soir.

Les activités de promotion et d'inventaire du milieu sont souvent réparties entre les membres sur la base de secteurs géographiques. Quand des promoteurs se présentent au GGCC avec des projets, ceux-ci sont répartis entre les membres de l'équipe selon les intérêts et compétences. Une seule personne est responsable d'un dossier. Les autres agissent comme personnes-ressources. Chacun s'occupe de quelques dossiers et met les autres continuellement au courant de l'évolution des différents projets. Il y a donc une consultation informelle permanente sur les dossiers. Le GGCC prévoit généralement un temps d'arrêt au début ou à la fin de chaque semaine. Il y fait l'évaluation de la semaine précédente, le suivi formel de chacun des dossiers et la planification pour la semaine à venir. C'est là qu'on réajuste les priorités selon l'arrivée de nouveaux projets et/ou le déroulement des projets en cours.

2.6.4.2 Rôle particulier du responsable

Le responsable du GGCC fait partie du personnel technique. A ce titre, il a aussi la responsabilité de différents dossiers de promoteurs. Cependant, sa fonction de responsable lui donne un rôle particulier.

Sous l'autorité du coordonnateur régional, le responsable planifie, dirige, coordonne et contrôle les activités du GGCC. C'est souvent lui qui propose un mode de fonctionnement. Il donne l'impulsion de départ. Il oriente un peu les activités. Il génère et lance beaucoup d'idées. On peut ainsi dire qu'il amène une "philosophie" au sein du GGCC. Il prépare et anime les réunions du GGCC. Il se tient au courant de l'ensemble des activités de chacun. Il fait personnellement un certain suivi de chaque dossier. Il voit au bon fonctionnement de l'équipe. Il voit à tirer le maximum d'énergie et de motivation des membres de l'équipe. Il n'a généralement pas participé à la sélection du personnel du GGCC. C'est souvent lui qui reçoit les groupes promoteurs lors d'une première réunion, avant attribution du dossier à un membre en particulier. C'est aussi lui qui donne le travail et les priorités au secrétaire. Le responsable a souvent un rôle de premier plan dans tout ce qui concerne les relations publiques. Il établit et maintient le contact avec les média et organismes.

Le responsable assure aussi les relations avec le coordonnateur régional. Il est en partie son mandataire local pour l'administration du programme. L'importance de la présence d'un responsable de confiance au sein de chaque GGCC est mentionnée par chaque coordonnateur régional. En deuxième étape, le coordonnateur a généralement délégué une plus grande autorité au responsable, afin qu'il affirme plus son leadership au sein du GGCC. Bien que se voulant toujours participatif, le type de leadership du responsable varie selon les GGCC. Il est plus ou moins autoritaire, plus ou moins structuré et plus ou moins dynamique.

2.6.4.3 Rôle du personnel technique

Le personnel technique est constitué des deux personnes identifiées comme telles par le programme GGCC, du responsable et parfois aussi du secrétaire. Au Saguenay-Lac St-Jean, on donne aux membres de ce personnel le titre d'animateurs. Dans la région de Québec, on les appelle animateurs-recherchistes. Dans l'Outaouais, on parle plutôt d'agents d'information. Dans tous les cas, le personnel technique effectue l'ensemble des activités du GGCC: implantation, inventaire des ressources, promotion du GGCC, promotion coopérative, accueil, aide technique, mise en relation avec organismes concernés, aide à la gestion, promotion de "l'achat chez soi" et contrôle du déroulement des opérations.

2.6.4.4 Rôle du secrétaire

Le secrétaire est généralement l'employée du GGCC qui assure la permanence au local. Il voit à la réception d'appels téléphoniques et à l'accueil de visiteurs. Il répond aux questions concernant le rôle du GGCC et le domaine de la coopération. Il tient à jour une liste des appels reçus et des gens venus. Il s'occupe de la correspondance et du classement des dossiers. Il tient ces dossiers à jour. Il dactylographie les rapports d'entrevues, les rapports mensuels et les divers documents d'approche du milieu. Il effectue un certain suivi des relations avec les média (envois de lettres, communiqués, appels téléphoniques) et

il se tient au courant de la documentation pertinente à commander. D'une façon générale, il connaît l'ensemble des activités du GGCC et effectue toute autre tâche connexe. Dans certains GGCC, les membres se répartissent les tâches de permanence et de secrétariat. Le secrétaire peut alors s'intégrer à l'équipe d'intervention et s'impliquer directement dans quelques dossiers.

2.6.4.5 Mode de gestion d'un dossier

Quand un groupe de promoteurs se présente au GGCC, on lui ouvre un dossier qu'on tiendra à jour tout au long de la collaboration. Ce dossier contient: la demande de collaboration, les coordonnées des promoteurs, les comptes rendus des réunions, la description détaillée du projet, les démarches entreprises et les personnes contactées, les téléphones et la correspondance échangés. On y retrouve une présentation des démarches à faire et des impressions du responsable du projet au sein du GGCC. En résumé, ce dossier présente donc ce qui est fait et ce qui reste à faire. Chaque membre du GGCC peut ainsi prendre connaissance de l'état des différents projets. En cas d'absence du responsable d'un projet, il peut alors apporter une aide aux promoteurs. A l'intérieur de ce dossier, la partie "description du projet" a une importance considérable. Cette description évolue tout au long du déroulement du projet. Le GGCC aide les promoteurs à décrire eux-mêmes leur projet, en fonction des exigences de ceux qui vont l'étudier (ex.: SDC, DDC, CCQ). Chaque groupe promoteur garde une copie de la description de son projet.

2.6.4.6 Mode de contrôle des opérations

Le contrôle des opérations du GGCC s'effectue toujours sous l'autorité du coordonnateur régional. A l'intérieur du GGCC, il peut être fait par le responsable ou par l'équipe au complet. Le responsable effectue ce contrôle par un suivi constant des activités des membres en fonction de la planification hebdomadaire qu'ils se sont donnée et par la consultation des dossiers des différents projets. L'équipe procède à une évaluation des activités lors de ses rencontres hebdomadaires formelles. Ce mode de contrôle veut assurer un certain suivi, tout en favorisant les initiatives.

2.6.4.7 Ressources humaines

Les ressources humaines du programme GGCC, au niveau local, ont beaucoup changé au cours des deux étapes. Pendant la première étape, il y a eu une légère rotation du personnel au sein de certains GGCC. Après la première étape, les coordonnateurs ayant procédé à une évaluation du personnel, à une relocalisation de près de la moitié des GGCC et à l'embauche de nouveaux employés, plus de la moitié de ce personnel est nouveau. De l'avis général des coordonnateurs, il est cependant plus qualifié qu'en première étape. Durant la deuxième étape, la rotation du personnel s'accentue légèrement dans quelques GGCC. Tous ces facteurs font qu'il est difficile de présenter une image fidèle et statique des

ressources humaines du niveau local du programme GGCC. On peut cependant tracer un portrait global approximatif des 60 employés des 15 GGCC de la deuxième étape.

Ces employés ont quatre types de formation: une dizaine ont une formation en secrétariat, avec plus ou moins d'expérience; une vingtaine sont fraîchement diplômés en administration (au CEGEP ou à l'Université); une vingtaine sont fraîchement diplômés en sciences sociales ou humaines (au CEGEP ou à l'Université) et une dizaine possèdent une expérience pertinente importante sur le marché du travail. L'objectif de la DDC de former des équipes multidisciplinaires semble donc atteint.

On peut aussi regarder ces employés sous l'angle de leur âge: deux ont entre 18 et 20 ans, 24 ont entre 21 et 25 ans, 24 ont entre 26 et 30 ans et 10 ont plus de 30 ans. Dans la région de Québec, la très grande majorité des employés (23 sur 28) ont plus de 25 ans. Finalement, on peut examiner la répartition des employés selon le sexe. On remarque alors qu'un peu plus de la moitié des employés sont de sexe masculin (34 sur 60).

2.6.4.8 Ressources monétaires

Les ressources monétaires du niveau local du programme GGCC proviennent des fonds accordés à la DDC par le Conseil du Trésor. En première étape, 292 150 \$ sont consacrés au paiement des salaires des

employés des 17 GGCC. En deuxième étape, le nombre de GGCC passe à 15 et le montant affecté aux salaires tombe à 257 775 \$. Dans les deux étapes, cela représente une masse salariale fixe de 17 185 \$ par GGCC pour une période de 20 semaines, ce qui correspond à une moyenne de 215 \$ par employé par semaine.

A chaque étape, un montant équivalent à environ 20% des dépenses totales est consacré à l'ensemble des dépenses comprises dans les "frais de déplacement". Il est transmis aux coordonnateurs régionaux en proportion du nombre de GGCC dans leur région respective: 75 400 \$ en première étape et 63 800 \$ en deuxième étape sont ainsi consacrés aux "frais de déplacement". Cela représente environ 4 000 \$ par GGCC pour une période de 20 semaines. Chaque coordonnateur répartit cependant cet argent entre les GGCC selon les besoins. Sur ces budgets de déplacement, on a effectivement dépensé 43 500 \$ en première étape et 48 600 \$ en deuxième étape. Dans la région de Québec, certaines caisses populaires agissant comme parrains locaux de GGCC ont donné jusqu'à 500 \$ par étape pour l'achat de crayons, de papeterie et le paiement des appels interurbains.

2.6.4.9 Ressources logistiques

Le budget des GGCC ne prévoit pas d'argent pour louer un local, pour se procurer de l'équipement de travail (bureaux, chaises, dactylo, lampes, téléphone), pour acheter du papier, des crayons et du carton,

ou pour payer des frais de poste, de téléphone, d'imprimerie ou de photocopie. Les locaux et équipements des GGCC sont généralement fournis, gratuitement ou presque, par des municipalités, des commissions scolaires ou d'autres organismes du milieu. Ces locaux sont généralement situés près du centre-ville, ou sur des artères principales. La qualité des locaux varie beaucoup d'un GGCC à l'autre. Des locaux de grandes dimensions permettent d'y rencontrer les groupes promoteurs.

2.6.5 Climat organisationnel

Dans la description des niveaux provincial et régional du programme GGCC, on a présenté plusieurs éléments ayant un impact sur le climat organisationnel. Au niveau local, ces éléments sont vécus quotidiennement par les membres des GGCC. Le salaire est considéré comme trop bas par la majorité des employés. C'est un travail exigeant, alors que la plupart manquent d'expérience sur le marché du travail. C'est un programme temporaire, ce qui crée une insécurité chez les employés et un problème de crédibilité face à certains organismes et face au milieu en général.

La formation donnée a été minimale, à cause du peu de temps disponible, alors que les GGCC agissent comme de nouveaux agents de développement dans un nouveau secteur. La tâche est donc démesurée par rapport aux outils initialement fournis. Souvent, les membres des GGCC sont incapables de répondre aux questions des promoteurs. Ils doivent d'abord aller s'informer eux-mêmes, ce qui peut facilement laisser paraître une

image d'organisation "broche-à-foin". D'un côté, le programme GGCC veut réinsérer sur le marché du travail des personnes sans emploi. De l'autre, il leur demande de se comporter en experts du développement coopératif. Ce double objectif a créé des tensions au sein des membres de chaque GGCC. Malgré tout, certains employés de GGCC sont devenus enthousiastes envers la formule coopérative de travailleurs.

2.7 NIVEAU LOCAL DU PROGRAMME GGCC EN 1984

La réorganisation du programme GGCC avec des effectifs plus réduits a eu, dès décembre 1983, un grand impact sur le niveau local. On a vu que dans deux régions (au Saguenay-Lac St-Jean et dans l'Outaouais), les activités de niveau local sont prises en charge par un GGCC régional situé dans un grand centre urbain de la région. Dans la région de Québec, on conserve trois GGCC locaux, mais on agrandit considérablement leur territoire d'opération.

Le type d'activité effectué par le niveau local demeure sensiblement le même: promotion du GGCC et des coopératives de travailleurs et aide technique aux promoteurs de tels projets. Cependant, on procède à un certain réaménagement des énergies investies dans ces différentes activités. Ainsi, comme plusieurs projets sont déjà en cours, on consacre moins de temps aux activités de promotion pour s'impliquer davantage au niveau de l'accompagnement des projets. On favorise plus la création de nouvelles entreprises coopératives que la reprise d'entreprises

traditionnelles. On oriente beaucoup d'effort vers la clientèle des jeunes sans emploi. On veut aussi privilégier la création d'entreprises manufacturières.

A l'intérieur de l'ensemble de ces activités, les méthodes et outils de travail du niveau local changent. Ils sont développés, améliorés et rodés. On peut parler d'une "professionnalisation" du travail des GGCC qui s'effectue en même temps qu'évolue leur mode d'organisation. Le personnel des GGCC est renforcé. On a gardé les meilleurs éléments des deux premières étapes. On est allé chercher quelques autres ressources compétentes pour compléter les équipes. Ces ressources humaines sont rémunérées à un meilleur taux et sur une base plus permanente (contrat d'un an à partir d'avril 1984). On dispose maintenant d'un budget de promotion et d'un budget de location et d'acquisition des ressources logistiques nécessaires.

Les GGCC sont maintenant des unités plus autonomes pour mener à terme l'accompagnement d'un projet de création de coopératives. L'ensemble de ces facteurs contribue à améliorer le climat de travail au sein des GGCC et à accroître leur efficacité et leur crédibilité dans le milieu.

2.8 IMPACT DU PROGRAMME GGCC

On peut examiner son impact à partir de différents points de vue, selon l'angle par lequel on amorce l'observation.

2.8.1 En tant que programme de création d'emplois temporaires

Durant les deux premières étapes, les GGCC opèrent dans le cadre d'un programme de création d'emplois temporaires. Les objectifs d'un tel programme sont atteints quand des gens sans emploi sont engagés pendant 20 semaines. Le programme GGCC engage 72 personnes en première étape et 64 en seconde étape. Ces objectifs en ce sens sont donc atteints. Non seulement il y a création d'emplois temporaires (donc injection par le gouvernement de fonds dans les diverses régions et localités pour le paiement des salaires et des frais de déplacement), mais il y a aussi des services rendus à la collectivité par les GGCC. De plus, le programme GGCC a un effet de levier: par la promotion et la création de coopératives de travailleurs, il contribue à la création d'emplois permanents.

2.8.2 En tant qu'instrument de formation

Le programme GGCC sert d'instrument de formation pour trois clientèles: ses employés, les membres des groupes promoteurs et la population en général. Ses employés acquièrent une meilleure connaissance des coopératives en général et des coopératives de travailleurs en particulier. Ils augmentent leur habileté à travailler avec des petits groupes. Ils développent leur capacité de préparer une description détaillée de projet en vue d'obtenir un financement. Ils apprennent diverses techniques de promotion. Ils améliorent leur capacité de communication

écrite et verbale et apprennent à s'autoformer, tout en vivant une expérience de prise en charge de leur milieu de travail.

Dans la mesure où ils font avancer leur projet, les groupes promoteurs apprennent à travailler en groupe. Ils connaissent maintenant ce qu'est une coopérative de travailleurs. Ils peuvent préparer la description détaillée d'un projet pour obtenir du financement. Ils apprennent à organiser une entreprise et un milieu de travail. Ils prennent conscience du fait qu'ils peuvent le faire eux-mêmes. Ils développent un sentiment d'autonomie face aux gouvernements et aux grosses entreprises privées. Ils acquièrent une confiance plus grande en leurs capacités. Quand leur projet de création est démarré, ils apprennent à gérer collectivement une coopérative. Ils comprennent la nécessité d'investir pour devenir leur propre patron.

Les GGCC s'inscrivent de plus dans un processus d'éducation populaire, dans une démarche à long terme de changement des mentalités par la promotion de la formule coopérative comme mode d'organisation du travail. Il est cependant trop tôt pour évaluer leur impact à ce niveau.

2.8.3 En tant que susciteur de projets coopératifs

Les GGCC font la promotion de leurs services et de la formule coopérative de travailleurs par une foule de moyens. Ils savent qu'un de leurs objectifs est atteint quand des promoteurs viennent les voir avec des projets de coopératives de travailleurs. Regardons un peu les différents types de projets suscités.

2.8.3.1 Agriculture, alimentation, forêt

- Terreau et engrais
- Plants de conifères en serre
- Compost de surface
- Sylviculture
- Ferme coopérative
- Eau de source
- Produits maraîchers en serre
- Vinaigre de vin et fines herbes
- Scierie
- Abattoir
- Pisciculture
- Bois de chauffage
- Fromagerie
- Champignonnière
- Elevage et transformation d'animaux à fourrure
- Boulangerie
- Elevage et mise en marché des produits du mouton

2.8.3.2 Transformation

- Production de céramique décorative
- Atelier de couture
- Fabrication de fosses septiques

- Ebénisterie
- Production artisanale multiple
- Fabrication de coupe-froids
- Réfrigération
- Electricité
- Ustensiles de cuisine en plastique
- Fabrication de produits en treillis métallique plastifié
- Nourriture pour animaux
- Savons
- Fabrique de bijoux
- Imprimerie
- Vêtements de sport
- Production de serres

2.8.3.3 Services

- Agence de sécurité
- Techniciens réparateurs d'automobiles
- Consultants
- Auberge
- Hôtel
- Transport scolaire
- Cordonnerie
- Réparation de petits meubles
- Communication
- Cinéma

- Salon de coiffure
- Débosselage et peinture
- Centre d'art expérimental
- Service de santé communautaire (infirmières)
- Troupe de théâtre
- Service de buffet
- Radio
- Café
- Ecole d'auto-défense
- Club d'échecs
- Ecole alternative
- Taxis
- Camping
- Entreprise multi-services
- Conception de programme pour micro-ordinateurs domestiques

Avant d'examiner les raisons d'arrêt de cheminement de ces projets, permettons-nous de faire quelques constatations. Tout d'abord, peu de projets impliquent des promoteurs de moins de 25 ans. Ensuite, la plupart de ces projets sont des projets de création d'une petite entreprise et non des projets de reprise d'une entreprise fermée ou de transformation d'une entreprise en difficultés. Enfin, dans plusieurs localités, des projets tournaient en rond et ont bénéficié de l'aide du GGCC pour s'orienter vers une action concrète.

Différentes raisons expliquent le fait que plusieurs projets ne se soient pas rendus au stade de création d'entreprise. Il y a d'abord la non-viabilité économique de plusieurs projets: pas de marché, pas d'expertise, coûts de production trop élevés, manque d'argent, etc. Il y a ensuite le désintérêt des promoteurs: la formule coopérative ne convient pas, l'ampleur du travail à effectuer décourage, la peur d'investir, le manque de motivation, le manque d'appuis pertinents, etc. Il y a aussi des projets dont la préparation est en cours ou qui ont été reportés à plus tard. Enfin, il y a des projets en phase d'étude qui bénéficient d'une subvention gouvernementale pour une étude de marché et de viabilité. Dans quelques cas, le projet a cependant cheminé jusqu'à la création d'une coopérative de travailleurs.

2.8.4 En tant que créateur d'emplois "coopératifs"

La création de coopératives de travailleurs fait partie des objectifs du programme GGCC. De concert avec d'autres intervenants du milieu, des GGCC ont participé à la création d'emplois au sein de coopératives de travailleurs. Au Saguenay-Lac St-Jean, une coopérative de réparation d'automobiles située à Chicoutimi emploie cinq personnes depuis septembre 1983. A Petit Saguenay, une scierie coopérative a ouvert ses portes au printemps 1984 et engage 28 personnes. Dans la région de Québec, une coopérative de réparation d'automobiles, située à Thetford Mines, emploie cinq personnes depuis mai 1983. A Portneuf, une coopérative forestière regroupant 16 membres a été mise sur pied. A St-Pascal,

un atelier de couture coopératif emploie 19 personnes. Dans l'Outaouais, une coopérative de production artisanale de céramique, située à Ste-Cécile de Mosham, regroupe cinq personnes. A Hull, une coopérative de production cinématographique emploie sept personnes.

Au printemps 1984, une quinzaine de coopératives de travailleurs regroupant plus de 150 membres ont ainsi profité des services des GGCC pour voir le jour. De nombreux autres projets coopératifs dont la préparation et l'étude sont actuellement en cours représentent un potentiel de plusieurs centaines d'emplois coopératifs.

2.8.5 En tant qu'instrument de développement régional

On peut définir le développement régional comme le processus par lequel une région fait et refait ses structures de façon à obtenir les leviers nécessaires pour élaborer son propre devenir économique et l'accroissement de son bien-être (Prévost, 1980). Il est relié à la présence d'agents socio-économiques possédant des unités de production de biens et de services et ayant la capacité et la volonté de générer et de ré-investir des surplus dans la région, pour y améliorer les conditions de production et d'existence.

Les coopératives de travailleurs, formées par et pour les travailleurs du milieu, correspondent assez bien à ce type d'agent de développement. En favorisant la création de coopératives de travailleurs, le programme GGCC contribue donc au développement régional. De plus, la présence en région des GGCC en tant qu'organismes de support à la

création d'emplois coopératifs permanents, en fait des leviers à la disposition des gens du milieu.

2.8.6 En tant qu'expérimentateur du développement coopératif dans le secteur des coopératives de travailleurs

La Direction des coopératives (DDC) s'est servie du programme GGCC pour accélérer le processus de développement des coopératives de travailleurs. S'inspirant des Groupes de ressources techniques (GRT) et des Boutiques de gestion, elle a monté de toute pièce un nouveau type d'intervenant spécialisé exclusivement dans le développement de ce type d'organisation. Les GGCC sont alors devenus des expérimentateurs du développement coopératif dans ce secteur. Leurs activités ont mis certains faits en lumière.

Une première constatation qui ressort est la présence d'une demande pour ce type d'organisation. Dans tous les milieux, un besoin est ressenti pour des structures d'aide en région. Les promoteurs de projets sont souvent peu articulés et informés et nécessitent un support technique très présent. La coopérative de travailleurs est une formule pratiquement inconnue du grand public; un gros travail de promotion est donc nécessaire. Dans différents milieux, il existe des intervenants ayant des objectifs se rapprochant de ceux des GGCC. Ces derniers doivent donc favoriser une certaine concertation. En fonctionnant sur le terrain, les GGCC ont précisé leur rôle, développé leurs méthodes d'intervention auprès des groupes promoteurs et amélioré leurs relations avec les organismes concernés par les projets coopératifs.

2.9 ELEMENTS EXPLICATIFS DES RESULTATS ATTEINTS

Trois types d'éléments peuvent contribuer à expliquer les résultats atteints par le GGCC dans son rôle d'agent de développement des coopératives de travailleurs. Il y a d'abord la réceptivité du milieu où il opère. Il y a ensuite le profil des membres de son équipe. Il y a enfin le mode d'organisation régional des activités.

2.9.1 Réceptivité du milieu

2.9.1.1 Face au GGCC

Durant les deux premières étapes, le GGCC évolue dans le cadre d'un programme de création d'emplois temporaires. C'est une des raisons qui lui a permis de voir le jour et de se financer. C'est aussi un fardeau qu'il traîne tout au long des deux premières étapes. Le GGCC est souvent identifié par la population comme un autre "projet" temporaire qui fait passer le temps à des jeunes bénéficiaires de l'aide sociale avant de les renvoyer sur le marché du chômage. Durant la première étape, le milieu environnant est souvent porté à douter de la volonté et de la capacité des GGCC de mener à terme des projets de création d'entreprises.

Ainsi, les organismes du milieu susceptibles de collaborer avec le GGCC et de lui apporter des projets n'ont pas toujours répondu avec

enthousiasme à l'invitation de ce nouvel intervenant qui veut développer des relations, mais qui va disparaître 20 semaines après. Certains promoteurs éventuels n'ont pas sollicité l'aide du GGCC de peur de se faire abandonner après 20 semaines. Pour régler ces problèmes de réceptivité, les GGCC ont dû faire preuve de beaucoup de sérieux et d'initiative. En deuxième, troisième et quatrième étapes, les GGCC qui ont continué d'opérer ont pu constater une nette amélioration de la réceptivité du milieu face au GGCC.

2.9.1.2 Face à la création de coopératives de travailleurs

Deux types de terreau sont importants comme base d'un milieu favorable à la création de telles coopératives. Un terreau économique et un terreau coopératif. La structure économique d'un milieu peut donner une idée de son potentiel de création d'entreprises. Est-ce un milieu rural, urbain, semi-urbain? Dans quelle mesure l'industrie et l'économie dans son ensemble y sont diversifiées? Dans quels secteurs des entreprises sont-elles présentes? Quelle est la taille de ces entreprises? Quels sont les marchés inexploités? Quel est le type et le niveau de formation des travailleurs sans emploi dans le milieu? Quelle est la situation de l'emploi pour les jeunes et les femmes? Quelle est la vocation économique de la localité? Quelle est la situation de l'entrepreneurship dans la région? Y a-t-il souvent des créations d'entreprises? Quels sont les intervenants privés et gouvernementaux d'aide au

développement économique et à la création d'emplois présents en région? Y a-t-il des projets économiques déjà en cours dans le milieu? La réponse à ces questions donne un bon indice de la réceptivité du milieu face à la création d'entreprises. Regardons maintenant sa réceptivité face à la création de coopératives de travailleurs.

Le terreau coopératif peut varier d'un milieu à l'autre. Il dépend de la connaissance qu'a sa population de la formule coopérative. Y a-t-il des coopératives dans le milieu? Depuis quand, dans quel secteur et quelle est leur image? Y a-t-il une coopérative de travailleurs? La présence de coopératives peut certes favoriser l'éclosion de coopératives de travailleurs. Mais le GGCC a un énorme travail de promotion à effectuer: d'un côté, les gens ne connaissent pas la formule coopérative comme mode d'organisation du travail, de l'autre, la notion d'entrepreneurship collectif ne fait pas partie des valeurs traditionnelles du milieu. On peut souvent observer un sentiment de dépendance envers le gouvernement et les grosses compagnies: les gens attendent qu'un bon patron leur trouve un emploi.

Dans un tel contexte, le GGCC doit avoir une bonne expertise de vente pour rejoindre des gens sans emploi et les amener à se prendre en main. Ceux qui se lancent dans l'aventure de création d'une coopérative de travailleurs sont souvent des aventuriers, ou des gens rendus au bout de leur corde, sans autre issue.

2.9.2 Profil des membres du GGCC

Pour effectuer ses différents types d'activités, il semble bien que le GGCC doit être une équipe multidisciplinaire, car il nécessite des compétences en communication et en vente; en comptabilité et en gestion d'entreprise; en animation et en recherche. Cette équipe multidisciplinaire doit être composée de gens compétents. Regardons un peu différents éléments du profil d'un individu qui peuvent influer sur son efficacité au sein du GGCC: aptitudes; formation; expérience; intégration au milieu et attitude.

Le membre "idéal" d'un GGCC doit posséder plusieurs aptitudes: il doit être capable de travailler en équipe; il doit posséder un bon sens de l'initiative et de la débrouillardise; il doit être capable de s'adapter à des conditions de travail variées; il doit avoir une facilité d'expression écrite et verbale; il doit savoir s'exprimer en public; il doit avoir confiance en lui; être un bon communicateur et faire preuve de jugement. Il doit aussi avoir reçu une formation professionnelle dans un domaine relatif aux activités du GGCC (ex.: administration, sociologie). Une expérience pertinente sur le marché du travail semble être un atout important. L'individu peut alors apprendre à travailler plus rapidement au sein du GGCC et à s'y développer des méthodes et des outils de travail.

L'intégration au milieu peut être déterminante de l'efficacité d'un membre du GGCC. Il doit connaître son milieu; être au courant de

l'actualité régionale, avoir développé un réseau de contacts personnels et être connu et respecté dans ce milieu. Etant ainsi impliqué dans son milieu, il est en mesure de mieux orienter les efforts de promotion et d'entretenir de meilleures relations avec les organismes concernés par le programme GGCC. L'attitude du membre de GGCC face à son travail a aussi un grand impact sur son efficacité. Il semble important qu'il croie en ce qu'il fait, qu'il soit motivé par la formule coopérative de travailleurs, qu'il n'ait pas l'esprit fonctionnaire, qu'il soit engagé idéologiquement dans la réussite des projets coopératifs et qu'il y mette le temps qu'il faut, quand il le faut.

2.9.3 Mode d'organisation régional des activités

Le niveau provincial (la Direction des coopératives) a été le concepteur et l'initiateur du programme GGCC. C'est lui qui voit à trouver son financement et à étendre son rayonnement. Il exerce un certain contrôle sur les activités et résultats des niveaux régional et local. Les organismes de niveau régional ayant développé une plus grande autonomie, il intervient cependant moins au niveau du support.

C'est le niveau régional qui joue un rôle déterminant dans le support des opérations du programme GGCC. C'est lui qui voit à l'organisation de toutes les activités de niveau régional et local. Il développe des outils et des méthodes de travail. Dans chaque région, ce mode d'organisation des activités est effectué par des gens du milieu bien au courant des réalités régionales. L'ensemble des structures, processus,

mécanismes et procédures mis en place par le niveau régional a un effet direct sur le type d'activité qui sera effectivement réalisé au niveau local. En troisième et quatrième étapes, l'importance du niveau régional s'est accrue par le fait que dans deux régions (Saguenay-Lac St-Jean et Outaouais), il prend maintenant directement en charge les activités de niveau local.

2.10 SELECTION ET JUSTIFICATION D'UN ANGLE D'INTERVENTION PRIVILEGIE

La pratique traditionnelle d'intervention au sein d'une organisation commence souvent par la définition du problème et la fixation d'objectifs. Avant de définir un "problème" et de choisir un aspect sur lequel travailler en profondeur vers l'amélioration de la situation, la méthodologie de diagnostic-intervention nous amène d'abord à décrire l'ensemble de la situation. Cette description est maintenant chose faite. L'"image-riche" présentée aux sections 2.1 à 2.9 veut tracer un portrait et présenter l'image la plus fidèle possible du programme GGCC, conformément aux perceptions de ses différents acteurs.

A partir de cette image-riche, en concertation avec ces acteurs et compte tenu du contexte dans lequel évolue cette situation, on dispose maintenant de plusieurs éléments d'information permettant de sélectionner un angle d'intervention privilégié.

2.10.1 Sélection

On peut aborder l'étude du programme GGCC sous différents angles. On peut ainsi examiner en profondeur ses relations avec différents organismes de l'environnement: la DDC qui l'a mis au monde, les parrains régionaux qui supervisent ses activités, les coopératives institutionnalisées qui sont amenées à s'y intéresser (par une éventuelle coopérative de développement régional), les différents organismes publics ou privés avec lesquels il collabore régulièrement, et l'ensemble des autres organismes avec lesquels il entre en contact à l'occasion.

On peut aussi étudier ses différentes activités: de l'implantation à la promotion, de l'accueil à l'étude de faisabilité et de l'aide technique au suivi. On peut s'attarder au mode d'organisation de ces activités. On doit alors se pencher sur le financement, sur la "professionnalisation" des activités, sur les mécanismes de contrôle et sur les différentes ressources mobilisées et mobilisables.

On peut examiner la question de la permanence des structures actuelles d'aide en région (GGCC locaux et régionaux) et celle du développement éventuel du réseau actuel.

Les présents acteurs provinciaux et régionaux du programme GGCC considèrent importants le maintien et l'implantation d'organismes régionaux permanents financés par l'Etat, et ayant pour mandat de supporter la création et d'aider à la gestion des coopératives de travailleurs. Adhérant fortement à cette affirmation, on s'orientera donc vers l'étude

globale du programme GGCC en tant qu'instrument de support au développement des coopératives de travailleurs.

2.10.2 Justification

Un tel organisme vient combler, dans le milieu régional, des lacunes au niveau du support aux coopératives de travailleurs. Ces coopératives naissent et opèrent dans un secteur coopératif non-institutionnalisé. Contrairement aux coopératives agricoles et aux organisations coopératives d'épargne et de crédit, elles ne bénéficient pas encore d'un support institutionnel. Elles sont souvent fondées par des gens n'ayant pas la capacité de se payer des conseillers en administration pour les aider à démarrer. Un financement gouvernemental des organismes de support est donc nécessaire. Non seulement les services des consultants traditionnels sont trop onéreux pour les promoteurs de projets coopératifs, mais leur démarche "d'expert" n'est souvent pas adaptée à une entreprise collective dont les membres veulent "apprendre" et non pas "faire faire".

Même si elle n'a pas la capacité de payer, une demande existe pour des interlocuteurs professionnels adaptés au profil des entrepreneurs coopératifs voulant créer des unités économiques et innover au plan de l'organisation du travail. Les principaux intervenants du programme GGCC ont tous noté un besoin pour des structures d'aide en région. Les promoteurs sont souvent peu articulés, peu informés et peu rassurés quant

à la possibilité de se donner une entreprise. La formule coopérative est généralement inconnue, mais elle se révèle intéressante pour plusieurs projets économiques. De plus, la présence d'un organisme de support permanent vient accroître la crédibilité du projet auprès de différents organismes potentiellement en relation d'affaires avec la coopérative.

Au Sommet québécois de la jeunesse, en août 1983, il a été proposé que les entreprises de type coopératif puissent bénéficier d'un programme de subventions et d'aide technique gouvernementales et qu'on favorise par des subventions la réorganisation d'entreprises fermées en permettant aux travailleurs de devenir cogestionnaires. Le comité d'action politique des jeunes du parti au pouvoir à Québec, le parti québécois, souhaite l'implantation d'une véritable politique de plein emploi axé sur le communautarisme en créant des banques d'aide à la cogestion et à l'autogestion. Il semble donc qu'un organisme régional de support au développement des coopératives de travailleurs cadre bien avec certaines revendications des jeunes québécois.

Un tel organisme encourage l'esprit d'initiative et l'entrepreneurship collectif. Il contribue à la formation économique et coopérative des promoteurs de projets. Il vient contribuer au développement régional par la création d'emplois au sein de nouvelles entreprises coopératives. En effectuant un suivi auprès de ces organisations, il vient de plus consolider le secteur.

En 1981, un groupe de recherche britannique a présenté à la Commission des communautés européennes un rapport sur l'avenir des coopératives de travailleurs (1). On peut y lire deux phrases très éloquentes: "Ce n'est pas l'effet du hasard si dans les trois pays qui constituent le peloton de tête pour ce qui est du développement, au cours des dernières années, des coopératives ouvrières, à savoir la France, l'Italie et l'Espagne, on note l'existence de puissants organismes de soutien aux coopératives", (p. 54). Les auteurs continuent un peu plus loin: "Il se trouve que les régions où l'on note la plus forte concentration de coopératives ouvrières sont également celles où il y a des organismes de soutien d'un genre ou d'un autre", (p. 56).

(1) MUTUAL AID CENTER, L'avenir des coopératives ouvrières en Europe, (Rapport présenté à la Commission des communautés européennes, vol. 1: aperçu général), Londres 1981.

CHAPITRE III

ANCRAGE

3.1 CHOIX DU SYSTEME PERTINENT

L'angle d'intervention privilégié étant déterminé, on peut maintenant choisir un système d'activités humaines dont il serait pertinent de faire la définition et la conceptualisation, afin d'être mieux outillé pour étudier l'organisation observée (le programme GGCC) et transmettre des réflexions sur cette organisation.

Partageant la vision des principaux acteurs du programme GGCC, je considère importants le maintien et l'implantation d'organismes régionaux permanents impliqués dans le support à la création et l'aide à la gestion des coopératives de travailleurs. J'oriente donc mes recherches vers la conceptualisation théorique d'un "système régional permanent de support au développement et à la gestion des coopératives de travailleurs".

3.2 DEFINITION DU SYSTEME PERTINENT

La définition de ce système doit respecter les préoccupations des différents acteurs. J'ai pu constater, chez ces acteurs, une communauté de vues dans la façon de concevoir un organisme régional permanent

de support au développement et à la gestion des coopératives de travailleurs. Cela facilite la rédaction d'une définition du système choisi.

Ces acteurs considèrent important qu'un tel organisme régional soit parrainé par une organisation du milieu intéressée au développement coopératif. Ils préconisent un fonctionnement sur une base régionale, mais en inter-relation avec les organismes des autres régions. Selon eux, ces organismes doivent orienter leurs efforts vers une clientèle composée en grande majorité de promoteurs de coopératives de travailleurs. Ils doivent supporter ces promoteurs dans la création d'une entreprise coopérative. Ils doivent, par la suite, leur apporter un certain soutien au niveau de la gestion et les mettre en relation avec les promoteurs d'autres coopératives. Cette aide technique doit être effectuée par des gens du milieu, compétents dans ce type d'intervention et au courant des réalités régionales. Les acteurs estiment que la coopérative de travailleurs constitue un intéressant instrument de développement régional, de création d'emplois et d'apprentissage de l'autonomie.

En tenant compte de ces différentes préoccupations, je peux maintenant rédiger la définition du système pertinent:

Le système régional permanent de support au développement et à la gestion des coopératives de travailleurs est un ensemble d'activités permettant aux promoteurs de ces coopératives de développer et de consolider leur projet coopératif.

Ses activités regroupent: 1) la promotion de la formule coopérative (en vue de susciter des projets); 2) l'accueil des groupes promoteurs de tels projets; 3) leur

accompagnement dans toutes les étapes de création d'une coopérative de travailleurs; 4) leur mise en relation avec des organismes de l'environnement pertinents à leur projet; 5) le suivi (si nécessaire) de leurs activités; 6) l'assistance ponctuelle à des coopératives établies pour des problèmes spécifiques et 7) le contrôle et l'amélioration de ses méthodes d'intervention.

Ses activités sont effectuées par une équipe multidisciplinaire composée de gens bien intégrés dans le milieu régional, compétents et spécialisés dans ce type d'intervention. Elles sont exécutées sous la supervision d'un organisme parrain régional préoccupé par le développement des coopératives de travailleurs. Ce système est en relation avec d'autres systèmes régionaux similaires.

Il exerce ses activités dans la perspective: 1) d'aider à l'apprentissage de l'entrepreneurship collectif et de la gestion coopérative; 2) de soutenir l'autonomisation et la prise en charge effective de coopératives rentables par leurs membres-travailleurs; 3) de développer des liens entre ces coopératives de travailleurs; 4) de contribuer à l'auto-développement socio-économique de la région.

3.3 VALIDATION DE LA DEFINITION

Cette validation en six critères a pour but de s'assurer que la définition est cohérente avec la notion de système d'activités humaines et demeure ainsi liée à l'action.

Le "propriétaire" du système est son parrain régional. Son "environnement" est constitué de la réalité socio-économique de la région, des autres systèmes régionaux et de l'ensemble des organismes impliqués dans le développement des coopératives de travailleurs. Les "clients" du système sont les promoteurs de coopératives de travailleurs.

Les "activités de transformation" comprennent l'aide au développement et à la gestion. Les "acteurs" sont les employés du système régional, compétents et bien intégrés à leur milieu. Le "point de vue" est composé d'une valorisation de l'apprentissage de la prise en charge collective, d'un encouragement au regroupement de ces coopératives et d'une tendance vers l'auto-développement socio-économique régional.

Dans un contexte économique où le taux de chômage est élevé, un tel système peut aider des travailleurs à se créer des emplois (mise sur pied d'une nouvelle entreprise), à maintenir des emplois (succession dans l'entreprise) ou à reprendre des emplois (reprise d'une entreprise faillie avec de bonnes possibilités de relance). Dans un contexte social où la prise en charge de ses conditions de vie est une valeur partagée par une portion croissante de la population, il peut aider des travailleurs à se donner un emploi différent dans une entreprise permettant l'expérimentation d'un nouveau mode de travail plus "autogestionnaire".

CHAPITRE IV

CONCEPTUALISATION

Au chapitre II, on présente une description structurée du programme GGCC. Au chapitre III, on nomme et définit un système d'activités humaines qui pourra servir de cadre de référence pour questionner la réalité observée. Dans le présent chapitre, on déduit un modèle conceptuel à partir de l'ancrage sélectionné au chapitre précédent. Pour concevoir ce système d'activités humaines, on rassemble les activités nécessaires pour rencontrer la définition du système nommé dans l'ANCRAGE, et on les structure dans une séquence logique. On valide ensuite ce système pour sa cohérence interne, systémique et théorique. Un examen préalable de la littérature et des expériences pertinentes sert à alimenter l'ensemble du processus de conceptualisation.

4.1 EXAMEN DE LA LITTERATURE ET DES EXPERIENCES PERTINENTES

Dans cette section, on fait brièvement état des principales sources qui ont aidé à la conceptualisation du modèle. On a d'abord recherché de l'information sur les coopératives de travailleurs. Elles constituent le type d'organisation que le système a pour tâche de supporter. On a ensuite rassemblé de la documentation sur les processus d'aide à la création et d'aide à la gestion d'entreprises coopératives. On

retrouvera en bibliographie les références complètes des livres et documents divers.

4.1.1 Les coopératives de travailleurs

En 1981, Benoit Tremblay publie un livre sur "La coopérative ouvrière de production et la participation des travailleurs au Québec". Danièle Demonstier écrit en France "Entre l'efficacité et la démocratie, les coopératives de production". La même année, un document de la Direction des coopératives présente les "Coopératives ouvrières de production et de travail: produits et services". La thèse de doctorat de Yves Paque, déposée en août 1982, s'intitule: "Les coopératives de production au Québec: entre l'émergence et la viabilité". En mars 1983, ce dernier produit un document de travail sur "La place et le rôle des coopératives de production et de travail au Québec".

L'ensemble de cette littérature sur les coopératives de travailleurs a permis de bien mettre en lumière la spécificité de ce type d'organisation où les membres sont d'un côté propriétaires de l'entreprise, et de l'autre travailleurs au sein de cette même entreprise. On peut parler d'une telle coopérative comme d'une "Association-entreprise" où l'association de personnes se donne une entreprise pour satisfaire un

besoin d'emploi. Les membres-propriétaires-travailleurs participent alors non seulement au travail dans l'entreprise, mais aussi à la propriété, à la gestion et au partage des résultats.

Cette spécificité sera déterminante du type de support que le système devra apporter. Il devra respecter cette double dimension de la coopérative (association et entreprise) qui encourage les membres à une large participation sur plusieurs aspects.

4.1.2 Aide à la création et aide à la gestion d'entreprises coopératives

Afin d'alimenter le développement du modèle conceptuel, il peut être très intéressant d'examiner différentes expériences. On sera alors en meilleure posture pour identifier les activités de base nécessaires au bon fonctionnement du système. On pourra aussi ressortir pour chaque type d'activité toute l'information disponible. Le modèle pourra ainsi s'inspirer de l'état des pratiques et connaissances sur ce sujet.

J'ai principalement utilisé les références qui suivent. Tout d'abord l'expérience des Groupes de ressources techniques (GRT) spécialisés dans le développement des coopératives d'habitation, qui a fortement inspiré les concepteurs des GGCC. J'ai rencontré des intervenants et consulté la documentation disponible sur cinq de ces GRT: le Conseil de développement du logement communautaire et le Groupe de ressources techniques en habitation, de Montréal; Action-Habitation et Habitation popu-

laire, de Québec et le GRT de Sherbrooke. Je me suis beaucoup intéressé à deux études réalisées par l'Ecole nationale d'administration publique sur l'expérience des Ateliers agrico-forestiers du Lac St-Jean, qui sont un peu les ancêtres des GGCC. J'ai aussi consulté attentivement le "Manuel pour le développement d'une coopérative" rédigé par la Division du développement coopératif et communautaire de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Québec. J'ai lu avec intérêt le programme du cours "Démarrage et autogestion d'une petite entreprise" diffusé en 1983-84 au Cegep de Rosemont par le Comité provincial des coopératives ouvrières de production, conjointement avec la Coopérative de recherche et d'information.

Plus loin de nous, en France, la Confédération générale des Sociétés coopératives ouvrières de production (SCOP) a réalisé, en 1982, un dossier en quatre chapitres et trois annexes contenant: les principes du statut juridique SCOP, les sources de création de SCOP et d'emplois coopératifs, la méthodologie de la Confédération en matière de SCOP, le financement des SCOP en création, la description du statut juridique des SCOP, les missions, organisations et moyens de la Confédération et de ses unions régionales et des données statistiques. J'ai de plus parcouru divers documents de présentation, rapports et bulletins de liaison du Comité de liaison des Boutiques de gestion française, de la Boutique de gestion de Paris et de celle de Grenoble.

Cet examen de littérature et d'expérience a permis d'identifier neuf activités de base nécessaires au système envisagé. Il fournit aussi

plusieurs indications sur ces activités. On est maintenant mieux outillé pour développer le modèle, en structurant ces activités dans une séquence logique.

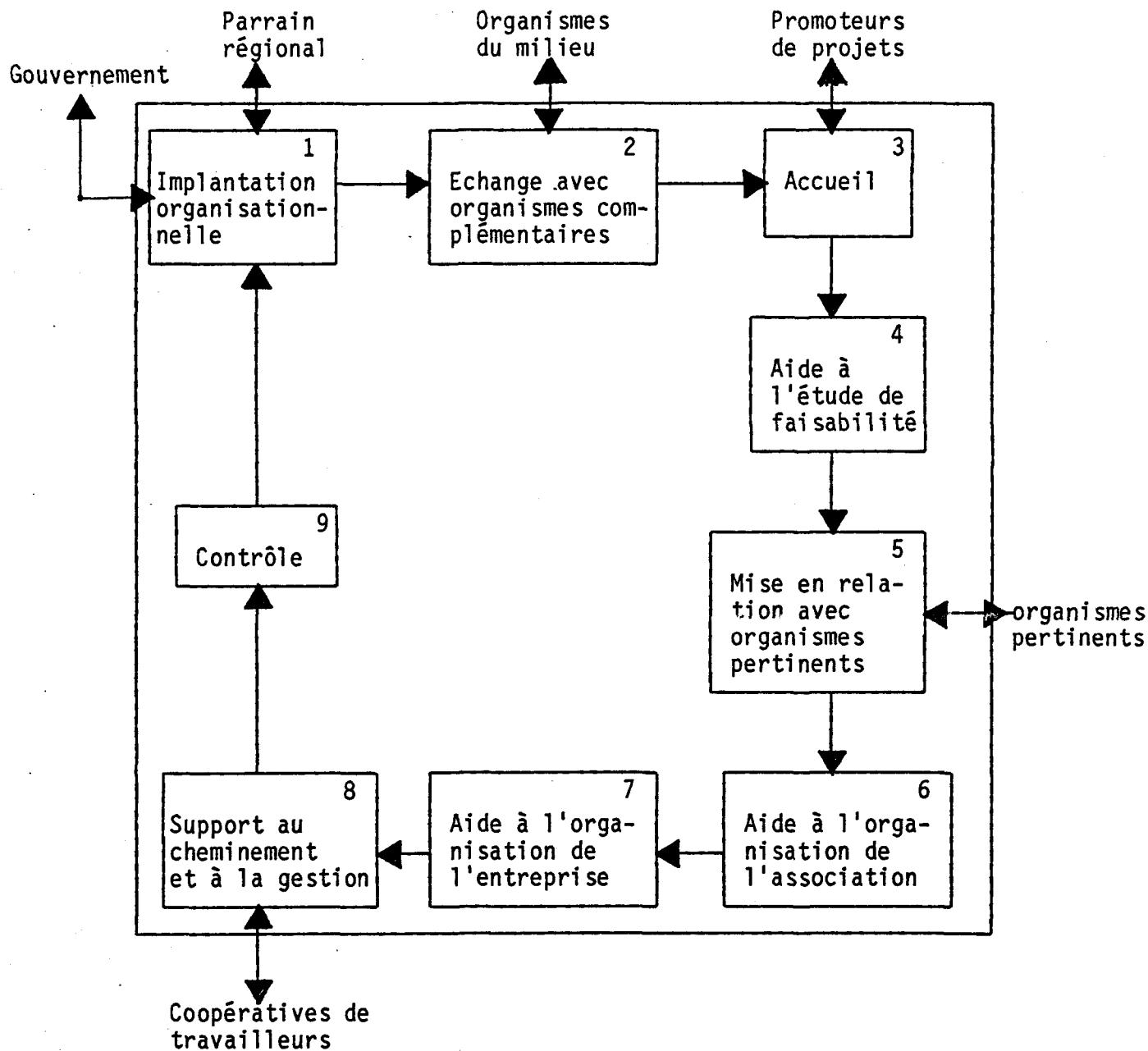
4.2 DEVELOPPEMENT D'UN MODELE CONCEPTUEL SYSTEMIQUE

Voici les neuf activités de base nécessaires: 1) implantation organisationnelle; 2) échange avec les organismes complémentaires; 3) accueil; 4) aide à l'étude de faisabilité; 5) mise en relation des promoteurs avec les organismes complémentaires; 6) aide à l'organisation de l'association; 7) aide à l'organisation de l'entreprise; 8) support au cheminement et à la gestion; 9) contrôle. Le schéma 10 de la page 153 présente une vue générale de ce système. Précisons maintenant le contenu de chacune des activités de ce système.

4.2.1 *Implantation organisationnelle*

Le Système procède d'abord à son implantation organisationnelle. On établit des modes de relations avec le gouvernement et le parrain régional. On acquiert des ressources financières et matérielles. On recrute et forme des ressources humaines de façon à former une équipe multidisciplinaire compétente en gestion et en animation. On établit un mode d'organisation interne (structures et procédures de fonctionnement). On établit des modes de relation avec les promoteurs (ex.: contrat de service). On produit des outils de formation, de gestion et d'animation

SCHEMA 10
SYSTEME REGIONAL PERMANENT DE SUPPORT AU DEVELOPPEMENT
ET A LA GESTION DES COOPERATIVES DE TRAVAILLEURS



pour chacune des activités d'accompagnement des groupes promoteurs. On prévoit des outils de contrôle. On procède à une première planification des activités.

4.2.2 Echange avec organismes complémentaires

Dans différents milieux, il existe des intervenants ayant des objectifs se rapprochant de ceux du Système: coopératives des secteurs institutionnalisés, organismes gouvernementaux d'aide au développement économique, organismes gouvernementaux d'intervention sociale, association de sans emploi, sociétés d'expansion économique, etc. On échange avec ces organismes de façon à se développer un réseau d'information, à monter une banque d'information sur les ressources et opportunités disponibles, et à promouvoir les concertations possibles.

On contacte aussi régulièrement les autres systèmes régionaux afin d'échanger sur le mode d'organisation interne des activités, sur les méthodes de travail avec les groupes promoteurs et sur les modes de relation avec l'environnement. On encourage la formation et on maintient le contact avec des regroupements de coopératives de travailleurs. On favorise ainsi des activités de représentation et d'échange. On développe des liens avec des institutions d'enseignement et de recherche de façon à promouvoir la recherche et l'éducation coopérative sur le secteur, de façon à initier ou à participer à des recherches et de façon à collaborer à développer une meilleure formation coopérative.

4.2.3 Accueil

Une fois le Système bien implanté et en bon contact avec les organismes complémentaires du milieu, il est prêt à effectuer une promotion en vue d'accueillir des promoteurs de projets coopératifs. On identifie d'abord la clientèle visée (type de gens sans emploi). On formule le message à diffuser, on choisit le ou les média et on effectue une promotion sans susciter plus d'attentes qu'on n'est capable d'en satisfaire. On rencontre les promoteurs qui se présentent. On effectue une séance d'information sur les ressources humaines et techniques disponibles. On procède à une première évaluation du sérieux du projet. On achemine les promoteurs non prêts vers des organismes pouvant améliorer leur formation. On reçoit (s'il y a lieu) une formule écrite où on retrouve les objectifs poursuivis par le groupe (votés en assemblée), une première formulation du projet, une demande de support et une assurance de la volonté du groupe de participer activement à toutes les démarches de création de la coopérative. On aide à préciser le projet, puis on procède à une analyse de pré-faisabilité: première évaluation du projet économique et des compétences du groupe. On veut s'assurer que le projet présente certaines perspectives de viabilité économique et que les promoteurs sont capables de l'entreprendre immédiatement et de le mener à terme, compte tenu de leur compétence et des ressources potentiellement accessibles. Si les premières conclusions sont positives, on signe un contrat de service et on passe à l'étude de faisabilité.

4.2.4 Aide à l'étude de faisabilité

Cette étude veut vérifier en détail les résultats de l'étude de pré-faisabilité. Par la diffusion d'une session de formation et de quelques documents, on transmet aux promoteurs des outils leur permettant d'effectuer eux-même cette étude: présentation de l'histoire du projet, étude de marché (pour vérifier s'il y a un marché et pour déterminer comment on peut y accéder), étude technique (pour déterminer si le projet est techniquement réalisable et à quel coût), étude des ressources humaines (pour en évaluer les besoins, les coûts et la disponibilité), étude financière (pour évaluer les ressources financières dont on a besoin, celles qu'on a et celles qu'on devra aller chercher à l'extérieur et rembourser selon certaines modalités), évaluation de la qualité associative du groupe promoteur (cohésion, motivation, volonté, dynamisme), évaluation de la qualité organisationnelle du groupe (compétences et mode d'organisation), examen systématique de l'environnement (pour compléter l'information recueillie), évaluation de l'impact du projet dans son milieu (contribution à l'économie de la région) et échéancier de réalisation du projet. Le Système supporte et anime le groupe tout au long de cette étude.

Une fois l'étude de faisabilité terminée, le groupe sait maintenant si le projet peut être économiquement viable. Il connaît les ressources nécessaires, celles dont il dispose et celles qu'il doit acquérir. Ainsi détaillé, son projet a acquis de la crédibilité. Le groupe est mieux outillé pour aller chercher des appuis et du finance-

ment. Il peut passer aux autres étapes du laborieux projet de création d'une entreprise.

4.2.5 Mise en relation avec organismes pertinents

Le Système aide les promoteurs dans leurs diverses démarches de contact avec des organismes pertinents à leur projet: rechercher et contacter les organismes de règlement encadrant les activités de la future coopérative, identifier les règlements relatifs à leur projet, adapter leur projet à ces règlements; rechercher et contacter les organismes de support pouvant apporter une contribution au projet, identifier les appuis et les supports disponibles, demander, négocier et recevoir appuis et support; rechercher et contacter les divers organismes de financement, identifier les possibilités et conditions de financement, demander, négocier et obtenir le financement; rechercher et contacter autres acteurs nécessaires au projet (ex.: locateurs, architectes, constructeurs, principaux clients ou fournisseurs éventuels, comptables, avocats, notaires, experts divers); identifier les services disponibles, demander, négocier et obtenir ces services.

Le Système peut transmettre au groupe promoteur une formation et des guides pratiques pour mieux le préparer à ces échanges et à ces négociations.

4.2.6 Aide à l'organisation de l'association

Le Système aide le groupe promoteur à organiser les activités des membres en tant que futurs propriétaires de la coopérative, participant à l'assemblée générale, au conseil d'administration et à différents comités. Le groupe promoteur met sur pied un conseil provisoire chargé d'organiser l'avancement du projet. On effectue ensuite une formation associative de base (notion de coopératives de travailleurs, éléments de fonctionnement coopératif et mécanismes d'auto-animation coopérative). Le groupe prêt convoque une assemblée de fondation où les futurs membres signent une déclaration d'association qui précise les fins de la coopérative. On complète le recrutement. On rédige le règlement de régie interne qui contient plusieurs éléments qui encadreront les activités de la coopérative. On tient ensuite une assemblée d'organisation. On voit à implanter les structures et procédures associatives, à implanter un processus de contrôle associatif et un processus d'animation coopérative.

4.2.7 Aide à l'organisation de l'entreprise

Parallèlement à l'organisation de l'association, le Système supporte aussi le groupe promoteur dans l'organisation de l'entreprise. On se préoccupe d'organiser les activités des membres en tant que futurs travailleurs effectuant des tâches d'employés administratifs ou directement productifs au sein de la coopérative. Si nécessaire, le groupe veille à compléter la formation professionnelle de ses membres, selon la tâche qu'ils auront à effectuer dans la coopérative. Pour ses membres

qui n'ont à peu près pas de formation en gestion, on effectue une formation administrative de base.

On élabore ensuite le mode d'organisation du travail directement productif et celui du travail administratif. On prévoit en détail les procédures de fonctionnement au niveau des différentes unités de travail. On précise les descriptions de tâches, les systèmes d'évaluation et les modes de rémunération. On développe différents instruments de gestion. On prévoit des mécanismes permettant une bonne circulation de l'information entre le travail administratif et le travail directement productif, dans le cours des opérations courantes de la coopérative. On implante ensuite l'organisation de ces deux types de travail. On élabore et implante aussi un processus de contrôle organisationnel. Finalement, on procède à l'implantation d'un processus de formation organisationnelle par lequel le groupe promoteur voit périodiquement à satisfaire ses besoins de formation professionnelle et de formation administrative de base.

4.2.8 Support au cheminement et à la gestion

Le Système supporte le groupe promoteur tout au long de l'ensemble des démarches nécessaires vers l'ouverture de la coopérative: construire un échéancier général de réalisation, effectuer les dernières démarches afin de finaliser la réception de l'aide externe, vérifier l'exécution des tâches nécessaires au bon déroulement du projet, vérifier la conformité du projet avec les normes légales et réglementaires et organiser l'inauguration de la coopérative.

Une entreprise nouvellement créée vit souvent des premiers mois de fragilité. C'est pourquoi, le Système effectue un suivi afin de consolider les activités et le mode d'organisation de la coopérative qui démarre ses opérations. Pendant les premiers mois de rodage, et pour une durée à déterminer, le Système reste présent pour éviter une défaillance précoce. Il vise cependant à rendre la coopérative la plus auto-suffisante possible, tout en demeurant disponible pour une aide ponctuelle. Pendant la période de suivi, le Système suit le déroulement de l'ensemble des opérations de la coopérative. Il compare ces observations avec la planification de la coopérative. Il identifie les écarts entre le prévu et le réalisé. Il propose et peut contribuer à implanter les modifications nécessaires.

Après cette période de suivi, le Système peut continuer, sur la base de nouvelles ententes, à supporter la coopérative dans ses activités de gestion. Il peut ainsi offrir ses services pour aider à la gestion courante de la coopérative. Il peut aider la coopérative dans le maintien de ses relations avec les divers organismes de l'environnement. Sur demande de la coopérative, il peut aussi s'impliquer dans l'étude de gros dossiers spécifiques et ponctuels.

4.2.9 Contrôle

L'activité "contrôle" vient compléter la boucle du Système régional permanent de support au développement et à la gestion des coopératives de travailleurs. Ce contrôle nous amène à proposer des correc-

tifs qu'on pourra mettre en place lors de l'activité d'"implantation" où on cherche à développer d'une manière durable le système implanté initialement.

On commence par examiner les outils de contrôle et par assembler l'information qu'on peut y trouver. On procède au contrôle des ressources financières et matérielles (besoins et utilisations). On contrôle les ressources humaines: on examine si elles sont adéquates, bien formées et si elles accomplissent de façon satisfaisante les tâches qui leur reviennent. On contrôle le mode d'organisation interne: on vérifie s'il est respecté et s'il entraîne un bon fonctionnement. On s'assure que les activités prévues sont effectivement réalisées. On vérifie l'efficacité des outils de support.

On contrôle finalement les résultats du Système. On examine combien de projets coopératifs sont suscités et de quel type. On s'interroge sur les raisons de non-aboutissement de certains projets. On précise l'état d'avancement des projets en voie de réalisation. On présente les coopératives formées, le nombre d'emplois créés et leur impact sur l'économie régionale. On énumère les services offerts, la formation diffusée et les entreprises qui ont bénéficié d'un suivi ou d'un support à la gestion.

On compare l'ensemble de ces contrôles avec la planification stratégique et opérationnelle. On identifie, analyse et explique les écarts entre l'observé et le prévu. On propose alors des correctifs à planter pour améliorer les performances du Système.

4.3 VALIDATION DU MODELE CONCEPTUEL SYSTEMIQUE

Le modèle conceptuel présenté à la section 4.2 rassemble dans une séquence logique les diverses activités nécessaires pour rencontrer la définition du Système nommé au chapitre III. On s'assure maintenant de la validité de ce modèle en vérifiant s'il présente les conditions requises pour produire les résultats escomptés. "De toute évidence, le problème de la validation ne peut être abordé sans prendre en compte les objectifs poursuivis lors de la construction du modèle." (2).

Un modèle conceptuel systémique peut servir à représenter la réalité le plus fidèlement possible. Il peut aussi être implanté directement dans la réalité. Il peut aider à prédire la réalité. Finalement, il peut servir à questionner cette même réalité. Le modèle conceptuel développé à partir de la définition de base du "Système régional permanent de support au développement et à la gestion des coopératives de travailleurs" sert à questionner la réalité observée. Il est alors difficile d'aborder la question en terme de validité ou d'invalidité du modèle. On peut plutôt parler d'un modèle à validité défendable ou moins défendable. La vérification de cette validité s'effectue en s'assurant que le modèle présente les qualités nécessaires pour être efficace dans l'atteinte de ses objectifs de questionnement de la réalité observée.

(2) Maurice LANDRY et Jean-Louis MALOUIN, "Réflexion sur le problème de la validation des modèles", Comptes rendus Congrès AFCET, Versailles 1977.

Le modèle doit présenter une cohérence interne: il doit organiser ses activités en fonction de ses objectifs. Ses activités permettent effectivement d'atteindre des objectifs de support au développement et à la gestion. Il doit de plus présenter une cohérence systémique, afin que la comparaison du modèle avec la situation observée puisse être fructueuse. Examinons de quelle façon il respecte les exigences d'un Système d'activités humaines.

Le Système a une mission (supporter le développement et la gestion des coopératives de travailleurs) et des mesures de performance (nombre de projets coopératifs suscités, degré d'avancement de ces projets, nombre de coopératives et d'emplois créés, nombre de groupes ayant bénéficié d'un support à la gestion, d'une formation ou de services divers). Il a des mécanismes de contrôle (le sous-système de contrôle), des preneurs de décision (ses ressources humaines), un système de prise de décision (le mode d'organisation interne) et des composantes elles-mêmes systèmes (ses activités sont de véritables sous-systèmes pouvant être décomposées en plusieurs autres activités).

Ces composantes sont inter-reliées par des flux d'information formant une boucle, permettant à un effet d'être transmis dans tout le Système. Ce dernier existe dans un système plus large (l'organisme parain) et dans un environnement où il entre en relation avec différents organismes (organismes de règlement, de support, de financement, de regroupement, d'enseignement, de recherche, de service, etc.). Il a une frontière définie par les limites à l'intérieur desquelles le preneur de

décision a le pouvoir de produire une action (voir schéma 10, page 153). Il a des ressources financières, humaines et matérielles (voir implantation organisationnelle). Finalement, il a une certaine garantie de stabilité (processus de planification et de contrôle).

Le Modèle doit non seulement présenter une cohérence interne et systémique, mais aussi une cohérence théorique. Il a été construit à partir d'activités identifiées lors d'un examen de la littérature et des expériences relatives aux coopératives de travailleurs et à l'aide à la création (et à la gestion) d'entreprises coopératives. Il ne se réfère donc pas à une ou des théories déjà élaborées, mais à plusieurs réflexions théoriques et pratiques qui semblent se développer dans un même courant d'idées, au Québec, en France et ailleurs. Structurant ces éléments d'information dans un processus logique, le modèle conceptuel systémique devient une théorisation du concept étudié, un cadre théorique qui sert ici à l'étude du programme GGCC et qui pourrait servir à entreprendre l'étude d'organisations ayant des objectifs semblables.

Rappelons que ce modèle n'a pas de prétentions prescriptives, normatives ou idéalisantes. C'est un modèle exploratoire, un instrument pour questionner le programme GGCC.

CHAPITRE V

COMPARAISON, QUESTIONNEMENT ET PISTES D'OPERATIONNALISATION

Disposant d'une description structurée du programme GGCC présentée au chapitre II (Image-riche) et d'un modèle conceptuel systémique développé au chapitre IV (Conceptualisation), on peut maintenant mettre ces deux éléments en relation et examiner comment le modèle peut être utile pour intervenir dans l'organisation étudiée (le programme GGCC).

On effectue d'abord une comparaison du modèle avec la situation observée, afin d'identifier certaines différences. On procède ensuite à un questionnement de la réalité observée, en s'inspirant du modèle conceptuel. Puis on présente aux acteurs des pistes d'opérationnalisation proposant un mode d'utilisation des outils présentés dans ce document.

L'ensemble de cette démarche a pour but de transmettre aux acteurs une réflexion favorisant l'identification et l'implantation de changements faisables et désirables pour améliorer la situation ou pour reproduire l'expérience dans d'autres régions.

5.1 COMPARAISON DU MODELE AVEC LA SITUATION OBSERVEE

D'un côté, il y a donc le modèle conceptuel systémique. C'est un système d'activités humaines regroupant dans une séquence logique

9 activités orientées vers le "support au développement et à la gestion des coopératives de travailleurs". Le schéma 10 à la page 153 présente une vue générale de ce système. Chacune des activités fait l'objet d'un texte qui détaille son contenu.

De l'autre côté, il y a la situation observée présentée dans l'image-riche du chapitre II. C'est le programme GGCC tel qu'il s'est déroulé en 1983 et dont la description a été mise à jour au printemps 1984. C'est aussi l'ensemble du contexte du programme GGCC (autres intervenants, autres régions, etc.). Cette image-riche veut présenter le plus fidèlement possible l'évolution et l'état actuel du programme GGCC. Elle a été constituée à partir de rencontres, d'entrevues, de conversations téléphoniques, de consultations de documents, etc.

La comparaison du modèle avec la situation observée permet d'identifier certaines différences.

- Au niveau de l'échange avec des organismes complémentaires, le modèle prévoit des contacts réguliers avec les autres Systèmes régionaux afin d'échanger sur le mode d'organisation interne des activités, sur les méthodes de travail avec les groupes promoteurs et sur les modes de relations avec l'environnement. Il prévoit aussi encourager la formation de regroupements de coopératives de travailleurs et maintenir un contact avec eux afin de favoriser leurs activités de représentation et d'échange. On prévoit, de plus, développer des liens réguliers avec des institutions d'enseignement et de recherche afin de s'assurer que des

programmes de recherche et de formation vont l'appuyer dans ses efforts vers la consolidation et le développement du secteur.

- Au niveau de l'étude de faisabilité, le modèle prévoit diffuser systématiquement une formation transmettant aux promoteurs des outils leur permettant d'effectuer eux-même cette étude de faisabilité.

- Au niveau de la mise en relation des promoteurs avec les organismes pertinents à leur projet, le Modèle prévoit l'organisation de sessions de formation pour mieux préparer les promoteurs aux échanges et aux négociations qu'ils devront effectuer dans le cours du déroulement de leur projet.

- Le modèle prévoit des activités d'aide à l'organisation de l'association et d'aide à l'organisation de l'entreprise distinctes du cheminement du projet lui-même. D'un côté, on supporte le groupe promoteur dans ses démarches vers la création d'une coopérative; de l'autre côté, on "l'outille" mieux, par ces aides à l'organisation de l'association et de l'entreprise.

- Au niveau du support au cheminement et à la gestion, le modèle prévoit non seulement une aide à la création et un suivi, mais aussi des aides possibles à la gestion courante, des aides au maintien des relations avec l'environnement et des aides à l'étude de dossiers spécifiques.

Bien qu'il puisse être intéressant de noter ces quelques différences, c'est cependant un questionnement, découlant d'une mise en relation du modèle avec la situation observée, qui procure le plus d'éléments susceptibles d'apporter un nouvel éclairage sur la réalité.

5.2 QUESTIONNEMENT DE LA REALITE OBSERVEE

A partir des neufs activités décrites dans le modèle conceptuel systémique, on peut poser aux acteurs différentes questions sur leurs activités au sein du programme GGCC.

Implantation organisationnelle. Quels sont les modes de relation avec la Direction des coopératives? Quel est son impact dans la détermination des orientations, de la philosophie et des activités? Quel rôle la DDC devrait-elle jouer dans l'avenir? Le financement accordé (montant et modalités) est-il adéquat? Quel est le rôle concret du parrain régional dans le support et le contrôle des activités? Quel est son rôle dans la détermination et le déroulement des activités? Ces rôles sont-ils adéquats? Comment pourraient-ils évoluer dans l'avenir? La répartition des tâches et responsabilités entre le coordonnateur régional et le parrain est-elle bien définie? Quel est le niveau d'autonomie du GGCC face au parrain?

Les ressources humaines du GGCC sont-elles adéquates? Comment peut-on compléter leur formation? Doit-on favoriser une plus grande

spécialisation ou une plus grande polyvalence des employés des GGCC? Les équipes sont-elles suffisamment multidisciplinaires? Les structures et procédures de fonctionnement sont-elles respectées? Permettent-elles un bon fonctionnement? Comment s'effectue la répartition des dossiers entre les employés? Le GGCC couvre-t-il bien l'ensemble de son territoire? Ses outils de support sont-ils efficaces et bien présents pour chaque type d'activité? Sont-ils suffisants? Sont-ils appréciés par les promoteurs?

Comment se présente le processus de planification? Comment établit-on les priorités? Dans quelle mesure la permanence et la continuité du GGCC est-elle assurée? Quelles sont les activités à effectuer pour contribuer à assurer cette permanence? Qui pourrait contribuer, avec la DDC, au financement du GGCC?

Echanges avec organismes complémentaires. Est-ce que le GGCC a bien recherché, identifié et contacté tous les organismes du milieu qui peuvent être appelés à collaborer (directement ou indirectement) avec lui? Quel type de relation entretient-il avec les organismes gouvernementaux de développement économique et d'intervention sociale? Avec les organismes de financement? Avec les coopératives institutionnalisées? Le GGCC est-il bien intégré dans son milieu? Fait-il partie de plusieurs réseaux? A-t-il bâti son propre réseau? Joue-t-il bien son rôle de concertation avec différents organismes complémentaires? Encourage-t-il le regroupement de coopératives de travailleurs? Maintient-il des relations avec des organismes de recherche et d'enseignement? Echange-t-il avec les GGCC des autres régions? Quand, comment et sur quel sujet?

Accueil. Le type de clientèle visé est-il bien identifié? Le message est-il clairement précisé pour chaque type de clientèle? Le choix des média est-il adapté à la clientèle? Prévoit-on des activités de promotion spécifiques pour les jeunes, les femmes et les travailleurs marginalisés? Prévoit-on un message différent pour faire connaître les GGCC et la formule coopérative de travailleurs? Le mécanisme d'accueil mis en place est-il bien adéquat? Présente-t-il bien les services du GGCC et la formule coopérative? Permet-il de bien connaître les promoteurs, leur projet, leurs objectifs et leur sérieux? Prévoit-on une demande d'aide écrite où les objectifs présents ont été votés en assemblée par le groupe promoteur? L'étude de pré-faisabilité effectue-t-elle séparément l'évaluation du groupe et celle du projet, afin de bien évaluer si le groupe est prêt et capable de réaliser son projet, compte tenu de ses compétences et ressources potentielles? L'études de pré-faisabilité prévoit-elle une démarche adaptable aux différents types possibles de promoteurs (gens avec ou sans emploi, gens avec ou sans expérience, gens avec ou sans spécialité, gens avec ou sans capital, gens prêts et gens devant d'abord acquérir une certaine formation, etc.)? L'étude de pré-faisabilité prévoit-elle une démarche particulière pour chaque type de projet (démarrage, transfert ou reprise d'entreprise; projet d'une coopérative de travailleurs, projet d'une entreprise communautaire ou d'un autre type de coopérative; projet de création d'une entreprise manufacturière ou d'une entreprise de service, etc.)? Informe-t-on bien les promoteurs sur les étapes à venir et les moyens disponibles? Vers quels organismes oriente-t-on les promoteurs non prêts afin de compléter leur formation? Prévoit-on un contrat de service entre le GGCC et le groupe promoteur?

Aide à l'étude de faisabilité. Quel type de formation diffuse-t-on aux promoteurs afin qu'ils soient capable de l'effectuer eux-même? Comment les aide-t-on à rédiger l'historique de leur projet? Comment les supporte-t-on dans les différentes étapes de leur étude de marché (Recherche d'information, évaluation du marché, stratégie d'accès, niveau des ventes prévu, coût des ventes, etc.)? Quel est le support offert pour la réalisation de l'étude technique permettant de vérifier si le projet est réalisable et à quel coût? Quels sont les mécanismes de support prévus pour l'étude humaine (besoin, coût, disponibilité), pour l'étude financière (coût du projet, financement requis, modalités), pour l'évaluation de la qualité associative et organisationnelle du groupe et pour l'identification des règlements relatifs au projet et des appuis et supports disponibles? Comment aide-t-on les promoteurs à évaluer l'impact du projet dans le milieu? Comment s'assure-t-on que l'initiative de l'étude de faisabilité est véritablement entre les mains des promoteurs?

Mise en relation avec organismes pertinents. Est-ce que le GGCC articule de façon satisfaisante les liens entre les promoteurs coopératifs et les organismes pertinents à leur projet? Favorise-t-il de bonnes relations avec tous les acteurs potentiellement impliqués dans un projet coopératif (organisme de financement, de support, de règlement, de formation ou autre)? Offre-t-il une formation de base en négociation pour équiper les acteurs dans leurs relations avec ces organismes? Encourage-t-il les coopératives de travailleurs à développer entre elles des liens par des activités d'échange et de représentation et par des activités économiques communes?

Aide à l'organisation de l'association. Comment le GGCC organise-t-il ses activités en ce domaine? Offre-t-il une formation associative de base de façon structurée et organisée? Quel est son rôle dans le dossier de constitution légale de la coopérative? Comment supporte-t-il l'élaboration et l'implantation de structures et procédures associatives? Participe-t-il au recrutement de nouveaux membres pour la coopérative? Comment aide-t-il à l'élaboration et à l'implantation de procédures de contrôle associatif (pour examiner le fonctionnement coopératif) et d'auto-animation coopérative (pour alimenter le fonctionnement coopératif)?

Aide à l'organisation de l'entreprise. Quel type de support offre le GGCC dans l'aide à l'organisation de l'entreprise? Diffuse-t-il une formation administrative de base de façon structurée et organisée, pour les promoteurs sans formation en gestion? Comment assiste-t-il l'élaboration et l'implantation d'un mode d'organisation du travail administratif et directement productif? Comment contribue-t-il à l'implantation des processus de formation et de contrôle organisationnels? De quelle façon aide-t-il à développer et à adapter des procédures de fonctionnement, des instruments de gestion et des mécanismes organisationnels de circulation de l'information?

Support au cheminement et à la gestion. Quel type de services divers le GGCC offre-t-il au groupe promoteur dans ses démarches vers l'ouverture de la coopérative? Contribue-t-il à la rédaction d'un échéancier de réalisation? Comment participe-t-il aux dernières démarches vers l'ouverture: vérifier le respects des divers règlements, s'as-

surer de la réception de l'aide externe et voir à l'exécution des différentes tâches? Quelle est sa contribution à l'organisation de l'inauguration de la coopérative? Pour combien de temps et de quelle façon le GGCC assure-t-il un suivi aux coopératives nouvellement formées? Après ce suivi, le GGCC veut-il offrir aux coopératives des services d'aide à la gestion courante, d'aide aux relations avec l'environnement, et/ou d'aide à l'étude de dossiers spécifiques? Comment le GGCC veut-il répartir son temps entre le support à la création et le support à la gestion?

Contrôle. Les outils de contrôle fournissent-il une information suffisante pour juger l'évolution des différents aspects du GGCC? Sont-ils suffisants? Sont-ils utilisés de façon adéquate? Comment contrôle-t-on les besoins et utilisations de ressources financières et matérielles? Comment contrôle-t-on les ressources humaines et le mode d'organisation des activités? Comment évalue-t-on les résultats du GGCC: projets suscités, coopératives et emplois créés, services offerts, impact, etc.? Comment fait-on la comparaison avec la planification? Comment s'effectue la proposition des correctifs à mettre en place? Comment s'assure-t-on de la pérennité de l'organisation?

5.3 PISTES D'OPERATIONNALISATION

On a maintenant une image-riche, un modèle conceptuel, une comparaison entre les deux et un questionnement de la réalité. Cette section propose, aux acteurs présents et futurs du programme GGCC, un mode d'utilisation des outils ainsi présentés.

Les acteurs peuvent examiner, enrichir ou construire une image-riche du programme GGCC dans leur région. Ils peuvent examiner le modèle conceptuel, le critiquer et l'améliorer à l'aide de leurs réflexions sur le support au développement et à la gestion des coopératives de travailleurs.

Ils peuvent regarder la comparaison présentée à la section 5.1. Ils peuvent faire la leur en s'attardant aux caractéristiques spécifiques de leur région. Dans les régions où le programme GGCC n'est pas encore implanté, on peut comparer le modèle avec les attentes des futurs acteurs. Les acteurs peuvent aussi examiner le questionnement présenté à la section 5.2, rajouter leur propre questionnement et répondre aux questions.

Cette étude approfondie de l'image-riche, du modèle conceptuel systémique, de la comparaison et du questionnement permet un nouvel éclairage de la situation et favorise l'identification de lieux possibles de changement. Compte tenu des caractéristiques de la situation et de la volonté des acteurs, ces derniers peuvent ensuite retenir pour implantation des changements faisables et désirables dans un avenir rapproché.

On peut envisager des changements dans les structures (les éléments statiques de l'organisation) et dans les procédures (les éléments dynamiques de l'organisation). Ces deux types de changement sont relativement faciles à identifier et à implanter par ceux qui ont l'autorité nécessaire et qui manifestent une volonté claire. Les changements

d'attitudes (toutes les caractéristiques comprises dans la conscience individuelle ou collective des humains impliqués dans l'organisation) sont beaucoup plus délicats à traiter. On risque de toucher des questions d'attentes, d'influence, de motivation, de comportement, etc.

La comparaison et le questionnement peuvent générer des changements des trois sortes (structure, processus et attitudes). L'application de ces changements dans la réalité peut faire l'objet de discussions entre tous les acteurs du programme GGCC dans une région donnée. On peut faciliter l'implantation en utilisant une stratégie établie en fonction du contexte historique, politique et personnel de la situation. Dans tous les cas, il s'agit d'établir un pont, de préparer une transition entre ce qui est et ce qui pourrait être.

Une fois l'ensemble de cette démarche terminée, les acteurs auront identifié des changements faisables et désirables au niveau des structures, des processus et des attitudes; ils auront mis au point des mécanismes d'implantation de ces changements et ils auront implanté ces changements. Ils pourront ensuite procéder à un contrôle des résultats et de la démarche.

Ils évalueront alors si les changements implantés améliorent effectivement la situation et si les nouveaux instruments acquis dans cette démarche sont satisfaisants. A l'aide de ces instruments, ils pourront identifier et planter de nouveaux changements pour améliorer la situation. Ils entreront alors dans un processus continual

d'apprentissage où on acquière des connaissances qui permettent une amélioration de la réalité, qui permet un nouvel accroissement des connaissances et une nouvelle amélioration ...

La transmission aux acteurs de ces pistes d'opérationnalisation aura alors permis d'améliorer la situation, de reproduire l'expérience dans d'autres régions et de favoriser l'acquisition de nouvelles connaissances par les acteurs.

CHAPITRE VI

REFLEXION METHODOLOGIQUE, THEORIQUE ET PERSONNELLE

6.1 REFLEXION METHODOLOGIQUE

La méthodologie de diagnostic-intervention me semble très bien adaptée pour l'étude de situations "soft" au sein de petites et moyennes organisations. Elle est clairement directive, sans être directrice. Elle est rassurante sans être oppressante.

Quelques-unes de ses caractéristiques me séduisent particulièrement. Elle est branchée vers l'action, tout en ayant la rigueur d'un processus de recherche. Elle accorde une grande importance aux acteurs de l'organisation et elle reconnaît leurs perceptions. Elle parle en terme d'activités qui peuvent être directement faites par un acteur. Elle peut s'adapter à des situations particulières. Elle encourage les acteurs vers un apprentissage de l'autonomie. Elle permet en même temps l'amélioration d'une situation, la transmission de connaissances aux acteurs et l'accroissement du savoir homologué. Par l'intérêt qu'elle accorde aux acteurs, elle est particulièrement bien adaptée à l'étude des coopératives de travailleurs.

L'identification, dès le début de l'étude, des personnes concernées par l'intervention me semble un aspect important du processus. Il importe de pouvoir déterminer clairement qui commande l'étude (le

client), qui l'effectue (l'intervenant), avec qui il collabore (les acteurs), et qui a un pouvoir sur la situation (les décideurs).

Réaliser l'image-riche d'une organisation ayant une structure à trois niveaux implantée dans trois régions et regroupant beaucoup d'acteurs a demandé beaucoup de temps et de déplacement, mais les éléments méthodologiques suggérés ont permis de bien encadrer ce travail.

L'ancrage me semble une notion fondamentale de la méthodologie. Face à une situation complexe, on se donne un point d'ancrage pour aborder l'étude. Il permet de clarifier les positions des acteurs et d'orchestrer un débat. C'est l'étape qui oriente le plus fortement l'ensemble de la démarche. C'est cependant l'étape où les acteurs ont le moins d'outils techniques pour orienter leur choix du système "pertinent".

La conceptualisation du système défini dans l'ancrage est une opération clairement présentée dans la méthodologie. L'examen de la littérature et des expériences pertinentes a été un apport précieux pour identifier les activités nécessaires dans le système défini.

La méthodologie nous présente plusieurs façons d'effectuer la comparaison du modèle avec la réalité observée. Comme l'étude s'étend sur près d'un an, on a dû procéder à une mise à jour de l'image-riche avant de la comparer avec le modèle. La comparaison du modèle avec les GGCC fait ressortir quelques différences et beaucoup de questions aux acteurs.

Se limitant au mandat de son client, le chercheur ne participe pas, dans cette étude, à l'implantation des changements vers l'amélioration de la situation. Il transmet cependant aux acteurs des pistes d'opérationnalisation vers l'implantation de ces changements.

6.2 REFLEXION THEORIQUE

Durant cette démarche de diagnostic-intervention au sein du programme GGCC, j'ai été amené à prendre connaissance de certaines problématiques qui pourraient faire l'objet de recherches particulières.

Ainsi, les GGCC constituent des organismes intermédiaires de support à l'entreprise coopérative. Des organismes du même type pourraient être développés dans plusieurs secteurs de l'activité économique. Ils constituerait alors des groupes de diagnostic, des "pool" de ressources humaines que plusieurs organismes se partagent en procédant à un "time sharing". Des subventions pourraient être attribuées à de tels organismes. Le support financier de l'Etat deviendrait alors non seulement une aide ponctuelle pour un problème donné, mais aussi une aide continue pour l'ensemble de la gestion de l'entreprise. Il serait donc intéressant d'étudier plus en profondeur les possibilités d'une telle forme intermédiaire de support public.

J'ai examiné brièvement dans ce travail les rapports entre le programme GGCC et le développement régional. On pourrait approfondir les

liens entre les coopératives de travailleurs et l'auto-développement régional. On pourrait aussi examiner les GGCC comme organismes d'apprentissage, de prise en charge et d'éducation des adultes.

Le programme GGCC est un programme gouvernemental administré à l'extérieur de l'appareil de l'Etat; cela nous amène à envisager le problème de la débureaucratisation de l'Etat. Les GGCC veulent contribuer à la création d'emplois coopératifs; on pourrait étudier les possibilités des coopératives de travailleurs face à une situation de chômage chronique. On pourrait aussi évaluer la capacité des coopératives de travailleurs à contribuer à un projet de transformation de la société.

A elle seule, la question du développement coopératif pourrait faire l'objet de nombreuses recherches: financement, législation, regroupement, rôle de l'état, formation, etc.

6.3 REFLEXION PERSONNELLE

Dans cette section, on voudrait tout dire. Tout ce qu'on ressent quand on vient de digérer une montagne. Tout ce qu'on a vécu devant notre table de travail. On voudrait parler des autobus, des voyages. De Chicoutimi, de Québec, de Maniwaki, de Jonquière, de Thetford Mines, de La Pocatière, de Roberval et d'ailleurs. Tous les gens rencontrés. Les techniques de travail développées. Les nuits blanches et les jours noirs ... Les milliers de pages lues, les centaines de pages écri-

tes et les quelques crayons. L'effort constant de structuration et de cohérence. Les sursauts quand le téléphone sonne. Plusieurs matins où il est temps de se coucher. On voudrait parler du plaisir en y mettant de l'humour et de la philosophie. Terminer le mémoire fait partie des objectifs de tout théseur. C'est fait. Et agréablement.

CONCLUSION

Issu des préoccupations de recherche de Paul Prévost sur le programme GGCC et de mon intérêt pour les coopératives de travailleurs, ce mémoire contient une étude systémique des GGCC. J'ai d'abord effectué une description structurée et détaillée des trois niveaux (provincial, régional et local) du programme GGCC. Par le fait qu'il est présent en région et qu'il favorise la création de coopératives de travailleurs, ce programme constitue un levier d'auto-développement régional à la disposition des gens du milieu. Il s'inscrit aussi dans une problématique de développement des coopératives de travailleurs par l'assistance d'organismes d'aide technique.

C'est pourquoi, en concertation avec les acteurs du programme GGCC, j'ai choisi d'orienter mes recherches théoriques vers la conceptualisation d'un "Système régional permanent de support au développement et à la gestion des coopératives de travailleurs".

Une comparaison de ce modèle avec le programme GGCC, un questionnement de la réalité et une transmission aux acteurs de pistes d'opérationnalisation leur permettent d'identifier et d'implanter des changements faisables et désirables pour améliorer la situation ou pour reproduire l'expérience dans d'autres régions.

BIBLIOGRAPHIEA. REFERENCES METHODOLOGIQUES

CHECKLAND, Peter,
Systems Thinking, Systems Practice, Toronto, Wiley, 1981.

LANDRY, Maurice,
Doit-on concevoir ou analyser les problèmes complexes?, (Document de travail), Québec, Université Laval, 1980.

LANDRY, Maurice et MALOUIN, Jean-Louis,
Des symptômes aux problèmes par la démarche systémique, (Document de travail), Québec, Université Laval, 1978.

LANDRY, Maurice et MALOUIN, Jean-Louis,
"Réflexions sur le problème de la validation des modèles", Comptes rendus Congrès AFCET, Versailles, 1977.

MALOUIN, Jean-Louis et LANDRY, Maurice,
Le mirage des méthodes universelles en conception de systèmes, (Document de travail), Québec, Université Laval, 1980.

PREVOST, Paul,
Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, Chicoutimi, Cahiers du LEER, 1983.

ROY, Marcel et coll.,
"Vers une définition du concept de recherche-action", Revue PMO, Vol. 1, no 1, p. 20.

B. DOCUMENTS DIVERS SUR LE PROGRAMME GGCC

BEAUDRY, Renaud et coll.,
Modèle descriptif - cadre de l'expérience GGCC à Hull, Hull, juin 1983.

BLAIS, Denis et coll.,
Rapport du GGCC de Chicoutimi, Chicoutimi, juin 1983.

BONNEVILLE, Juliette et coll.,
GGCC de Québec, rapport mensuel, Québec, septembre 1983.

BONNEVILLE, Juliette,
GGCC: description de tâches, Québec, janvier 1984.

BONNEVILLE, Juliette,
Degré d'avancement des projets, Québec, avril 1984.

CCO,
Le conseil des coopératives de l'Outaouais: rapport annuel 1982-83,
Hull, 1983.

CHRETIEN, Normand et coll.,
GGCC Ste-Cécile de Mosham, prévision jusqu'à la fin de novembre, Ste-Cécile, 1983.

CLEMENT, Johanne et coll.,
GGCC de Portneuf, rapport mensuel, Portneuf, septembre 1983.

DALLAIRE, Rosemarie,
Rapport d'étape des activités du projet GGCC au SLSJ, Chicoutimi, mai 1983.

DALLAIRE, Rosemarie,
Rapport final du projet GGCC au SLSJ, Chicoutimi, juin 1983.

DALLAIRE, Rosemarie,
Rapport d'étape des activités du projet GGCC au SLSJ, Chicoutimi, septembre 1983.

DALLAIRE, Rosemarie,
Description des tâches, Chicoutimi, janvier 1984.

DALLAIRE, Rosemarie,
Degré d'avancement des projets, Chicoutimi, avril 1984.

DDC,
La création d'emplois par les coopératives, principalement par les coopératives ouvrières de production, Québec, décembre 1981.

DDC,
La capacité des coopératives à contribuer au règlement de la crise économique, Québec, avril 1982.

DDC,
Les coopératives ouvrières de production, Québec, novembre 1982.

DDC,
La crise économique du Québec ... La solution: le virage technologique, le virage coopératif, Québec, février 1983.

DDC,
La coopérative ouvrière de production, une créatrice de jobs, Québec, mai 1983.

DDC,
Création d'emplois temporaires, identification d'un projet, Québec, 1982.

DDC,
Les groupes de gestion coopératifs et communautaires; exposé de la situation, Québec, mars 1984.

DDC,
La coopérative de développement régional: le maître d'œuvre du développement de son territoire, Québec, mars 1984.

DDCC,
La Division développement coopératif et communautaire, ses origines, ses orientations, ses services, Lévis, 1979.

DUCHESNE, Claude et coll.,
GGCC de Charlevoix, rapport mensuel, La Malbaie, septembre 1983.

GENEST, Jacques et coll.,
GGCC Thetford Mines, rapport mensuel, Thetford Mines, septembre 1983.

GINGRAS, France et coll.,
GGCC La Pocatière, rapport mensuel, La Pocatière, septembre 1983.

GOULET, Réjean et coll.,
GGCC de Beauce, rapport mensuel, St-Georges de Beauce, septembre 1983.

GUILLOT, Monique,
Profil général de l'équipe GGCC de l'Outaouais, Hull, avril 1984.

GUILLOT, Monique,
Degré d'avancement des projets, Hull, avril 1984.

HOUDE, Charles et coll.,
Rapport du GGCC de Petit Saguenay, Petit Saguenay, juin 1983.

JASMIN, Guy,
Rapport d'étape sur l'action des neuf GGCC de la région de Québec, Lévis, mai 1983.

JASMIN, Guy,
GGCC, rapport final, Lévis, juin 1983.

JASMIN, Guy,
Rapport d'étape de la phase II, Lévis, octobre 1983.

JASMIN, Guy et coll.,
Journal des GGCC, Lévis, mars 1983.

JASMIN, Guy et coll.,
Quoi de 9?, Lévis, avril 1983.

JASMIN, Guy et coll.,
Journal des GGCC, Lévis, mai 1983.

JASMIN, Guy et coll.,
Co-opinion, Lévis, août 1983.

JASMIN, Guy et coll.,
Co-opinion, Lévis, septembre 1983.

LACROIX, Gaston et coll.,
Coopératives en cours et futures par le GGCC de Maniwaki, novembre 1983.

LAVERGNE, Carole,
Rapport d'étape du programme GGCC, Hull, mai 1983.

LAVERGNE, Carole,
Rapport fin de projet GGCC, Hull, juin 1983.

LAVERGNE, Carole,
Rapport d'étape du programme GGCC, Hull, octobre 1983.

LAVOIE, Gaétan et coll.,
Rapport terminal du projet par le GGCC d'Alma, Alma, juillet 1983.

LECLERC, François,
Rapport d'étape, programme GGCC, Québec, avril 1983.

LECLERC, François,
Programme GGCC, synthèse des rapports d'étape des coordonnateurs régionaux, Québec, mai 1983.

LECLERC, François,
Synthèse des rapports des coordonnateurs régionaux du programme GGCC, Phase I, Québec, septembre 1983.

PFISTERER, Jean-Pierre et coll.,
Coopératives en cours et futures par le GGCC de la petite nation, Ripon, 1983.

ST-PIERRE-BABIN, Sylvie,
"Le conseil des coopératives de l'Outaouais", Le Devoir, le 14 avril 1983.

THIBAULT, Mireille et coll.,
GGCC Montmagny, rapport mensuel, Montmagny, septembre 1983.

C. REFERENCES GENERALES SUR LES COOPERATIVES

- ANGERS, François-Albert,
La coopération, de la réalité à la théorie économique, tome 1,
 Montréal, Fides, 1974.
- CONFERENCES SOCIO-ECONOMIQUES DU QUEBEC,
 "L'entreprise coopérative dans le développement économique", Rapport et Etat de la situation, Montréal, Conférences, 1980.
- DESFORGES, Jean-Guy, LEVESQUE, Delmas et TREMBLAY, Benoit,
 "Dynamique de la coopérative: association et entreprise", Gestion, avril 1979, pp. 39-48.
- DESFORGES, Jean-Guy et VIENNEY, Claude,
Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative, Montréal,
 Editions du Jour et Paris, Editions CIEM, 1980.
- DESROCHE, Henri,
Le projet coopératif, Paris, Editions économie et humanisme, Les Editions ouvrières, 1976.
- LEVESQUE, Delmas,
Quelques conditions du développement coopératif, (Document de travail), Montréal, Centre de gestion des coopératives des H.E.C., 1980.
- PREVOST, Paul,
 "Coopération et développement régional", in Le projet coopératif québécois: un projet social?, (sous la direction de Marcel Laffamme), Chicoutimi, Ed. Gaétan Morin, 1982, p. 171.
- VIENNEY, Claude,
Socio-économie des organisations coopératives, tome 1, Paris, Cooperative d'information et d'édition mutualiste, 1980.

D. REFERENCES RELATIVES A LA CONCEPTUALISATION

- ACTION-HABITATION DE QUEBEC,
Cahier de gestion du GRT, (Document interne), Québec, 1983.
- A.R.I.A.N.E.,
Des outils pour créer, guide pratique pour une autre entreprise, Paris, A.R.I.A.N.E., 1982.
- BOUCHER, Paul-André et MARTEL, Jean-Louis,
Tricofil tel que vécu, Montréal, Ed. Ciriec-Presses H.E.C., 1982.

CENTRE DE FORMATION A L'AUTOGESTION,
Document de présentation, St-Jean-sur-Richelieu, 1982.

CIRIEC,
Développement et gestion des coopératives d'habitation, Document remis à la DDC, Québec, 1981.

COMITE DE LIAISON DES BOUTIQUES DE GESTION,
Boutiques de gestion, (Document de présentation), Paris, 1981.

COMITE CONSULTATIF SUR LES COOPERATIVES DE PRODUCTION,
Rapport de la mission en France portant sur les coopératives ouvrières de production, Montréal, 1981.

COMITE PROVINCIAL DES COOPERATIVES DE PRODUCTION,
Objectifs et activités, (Document de présentation), Montréal, 1983.

COMITE PROVINCIAL DES COOPERATIVES DE PRODUCTION,
Bulletin de liaison, vol. 1, nos 1 à 4; vol. 2, nos 1 à 3.

COMITE PROVINCIAL DES COOPERATIVES DE PRODUCTION, COOPERATIVE DE RECHERCHE ET D'INFORMATION et LEMAY, Michel,
Démarrage et autogestion d'une petite entreprise, (programme du cours), Montréal, 1984.

CONFEDERATION GENERALE DES SCOP,
Dossier sur les SCOP, (Document de présentation en quatre chapitres et trois annexes), Paris, 1981.

CONSEIL DE DEVELOPPEMENT DU LOGEMENT COMMUNAUTAIRE,
Services offerts en 1983, (Document de présentation), Montréal, 1983.

COTE, Normand,
Évaluation des Ateliers agrico-forestiers de Ste-Monique, (mémoire présenté à l'ENAP), Chicoutimi, 1979.

DDC,
Coopératives ouvrières de production, coopératives forestières et coopératives industrielles: France, Espagne "Mondragon", (rapport de mission), Québec, 1978.

DDC,
Guide par la préparation d'un projet de coopératives, Québec, 1982.

DDC,
Coopératives ouvrières de production et de travail: produits et services, Québec, 1981.

DDCC.

Manuel pour le développement d'une coopérative, (Document de support), Lévis, 1983.

DEMOUSTIER, Danièle,

Entre l'efficacité et la démocratie: les coopératives de production, Paris, Ed. Ententes, 1981.

DESQUEES, Danielle,

Boutique de gestion de Paris: rapport d'activités du Conseil d'administration, Paris, 1981.

DESQUEES, Danielle,

"La Boutique de gestion/Paris: une réponse", Revue Autrement, Dossier no 34, octobre 1981, p. 230.

DUGAS, Nicole,

"Créer son propre emploi: le centre de formation à l'autogestion", Revue Hors d'ordre, vol. 1, no 5, novembre-décembre 1983, p. 5.

FACULTE DE L'EDUCATION PERMANENTE, U. DE M.,

Les Belles soirées: les coopératives ouvrières de production, (plan de cours), Montréal, 1983.

FAFARD, Michèle et coll.,

Rapport synthèse de l'évaluation du Groupe de ressources techniques en habitation de Montréal, Montréal, 1981.

GUILLOT, Monique,

Consultation à la ferme coopérative Saint-Lucien, (Essai de maîtrise en coopération), Sherbrooke, 1983.

HABITATION POPULAIRE DE QUEBEC,

Etude d'organisation, (document interne), Québec, 1982.

KAMINSKI, Denis et coll.,

Plaquette de présentation, Boutique de gestion de l'agglomération grenobloise, Grenoble, 1982.

LANGLOIS, Laurent,

Rapport d'évaluation du projet pilote "Osmose", (rapport sur les Ateliers agrico-forestiers présenté à l'ENAP), Québec, 1976.

LEVESQUE, Benoit et coll.,

Animation sociale, entreprises communautaires et coopératives, Editions coopératives Albert St-Martin, Laval, 1979.

MUTUAL AID CENTER,

L'avenir des coopératives ouvrières en Europe, (rapport présenté à la Commission des communautés européennes, vol. 1: aperçu général), Londres, 1981.

OUELLET, Claude,

La formation à la gestion dans le secteur associatif: bilan d'une recherche-action, (travail dirigé), Montréal, H.E.C., 1983.

PAGUE, Yves,

Les coopératives de production au Québec: entre l'émergence et la viabilité, (thèse de doctorat), Montréal, 1982.

PAQUE, Yves,

La place et le rôle des coopératives de production et de travail au Québec, (document de travail), Montréal, UQAM, 1983.

PHILADELPHIA ASSOCIATION FOR COOPERATIVE ENTERPRISE,

Saving and Creating Job Through Worker and Community Ownership, (document de présentation), Philadelphie, 1982.

TABLE DES GRT DE L'EST DU QUEBEC,

Au-delà de la technique ..., (Manifeste), Québec, 1983.

TREMBLAY, Benoit et coll.

"Les coopératives ouvrières de production et la participation des travailleurs au Québec", Revue du CIRIEC, vol. 12, no 2, Montréal, 1981.

VIENNEY, Claude,

"Coopératives ouvrières, pas si rétro que ça", Revue Autrement, Dossier no 20, septembre 1979, p. 138.

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

- BABIN, Sylvie St-Pierre,**
Directeur exécutif du CCO, organisme parrain dans l'Outaouais.
- BEAUDRY, Renaud,**
Responsable du GGCC de Hull (1983-84).
- BELLEY, Michel,**
Représentant du LEER, organisme parrain au Saguenay-Lac St-Jean.
- BONNEVILLE, Juliette,**
Responsable du GGCC de Québec, puis coordonnatrice dans la région de Québec (1983-).
- DALLAIRE, Rosemarie,**
Coordonnatrice dans la région du Saguenay-Lac St-Jean (1983-).
- DORE, Alain,**
Responsable du GGCC de Roberval (1983).
- GENEST, Jacques,**
Responsable du GGCC de Thetford Mines (1983-).
- GINGRAS, France,**
Responsable du GGCC de La Pocatière (1983).
- GUILLOT, Monique,**
Coordonnatrice dans la région de l'Outaouais (1984-).
- JASMIN, Guy,**
Coordonnateur dans la région de Québec (1983).
- JONCAS, Murielle,**
Responsable du GGCC de Jonquière, puis conseillère au GGCC régional du SLSJ (1983-).
- LACROIX, Gaston,**
Responsable du GGCC de Maniwaki (1983).
- LARUE, Jacques,**
Coordonnateur provincial (1984-).
- LAVERGNE, Carole,**
Coordonnatrice dans la région de l'Outaouais (1983-84).
- LECLERC, François,**
Coordonnateur provincial (1983).

MARCIL, Raymond,
Responsable administratif du programme à la DDCC.

POULIOT, Gilles,
Directeur de la DDCC, organisme parrain dans la région de Québec.

RIOUX, Adrien,
Sous-ministre associé aux coopératives.

LISTE DES SCHEMAS

| | <u>PAGE</u> |
|---|-------------|
| SCHEMA 1 Méthodologie de diagnostic intervention | 11 |
| SCHEMA 2 Intervenants impliqués dans le développement des coopératives de travailleurs | 29 |
| SCHEMA 3 Organigramme du programme GGCC en 1983 | 31 |
| SCHEMA 4 Organigramme du niveau provincial du programme GGCC en 1983 | 42 |
| SCHEMA 5 Activités du niveau régional en 1983 | 51 |
| SCHEMA 6 Organigramme du niveau régional au SLSJ en 1983 | 57 |
| SCHEMA 7 Organigramme du niveau régional dans la région de Québec en 1983 | 72 |
| SCHEMA 8 Organigramme du niveau régional dans l'Outaouais en 1983 | 87 |
| SCHEMA 9 Activités de niveau local en 1983 | 113 |
| SCHEMA 10 Système régional permanent de support au développement et à la gestion des coopératives de travailleurs | 153 |

LISTE DES PRINCIPALES ABREVIATIONS
UTILISEES DANS CE DOCUMENT

| | |
|------|---|
| BFD | Banque fédérale de développement |
| CCO | Conseil des coopératives de l'Outaouais |
| CCQ | Conseil de la coopération du Québec |
| DDC | Direction des coopératives |
| DDCC | Division développement coopératif et communautaire |
| GRT | Groupe de ressources techniques |
| GGCC | Groupe de gestion coopératif et communautaire |
| LEER | Laboratoire d'études économiques et régionales |
| OPDQ | Office de planification et de développement du Québec |
| PMO | Petites et moyennes organisations |
| SAO | Société d'aménagement de l'Outaouais |
| SDC | Société de développement coopératif |
| SCOP | Société coopérative ouvrière de production |
| SLSJ | Saguenay-Lac St-Jean |
| UQAC | Université du Québec à Chicoutimi |